

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR
MONIQUE BÉGIN

PERCEPTION DE LA PART DES ADJOINTS ADMINISTRATIFS
DE STRATÉGIES ET TACTIQUES DE POUVOIR UTILISÉES
PAR LES DIRECTEURS D'ÉCOLES SECONDAIRES
ET DE CENTRES DE FORMATION DES ADULTES

JUIN 1991

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
AVANT-PROPOS.....	IX
INTRODUCTION.....	1
 CHAPITRE I	
PROBLEMATIQUE.....	5
1.1 Situation du problème.....	6
1.2 Importance de la recherche.....	10
1.3 Limites de la recherche.....	14
1.4 Définition des termes.....	16
1.5 Organisation de la recherche.....	17
 CHAPITRE II	
REVUE DE LITTERATURE.....	19
2.1 Introduction.....	20
2.2 Le Pouvoir.....	21
2.2.1 Les sources de pouvoir.....	24
2.2.2 La dimension reliée au rôle.....	27
2.2.3 La dimension reliée à la personne.....	29
2.3 Le pouvoir et/ou l'influence.....	30

2.4	<i>La stratégie.....</i>	<i>39</i>
2.4.1	<i>Choix des stratégies</i>	<i>43</i>
2.4.2	<i>Choix des stratégies et définitions.....</i>	<i>51</i>
2.5	<i>La tactique.....</i>	<i>57</i>
2.5.1	<i>Les tactiques d'influence</i>	<i>62</i>
2.6	<i>Conclusion du chapitre II.....</i>	<i>73</i>

CHAPITRE III

METHODOLOGIE.....	75
3.1 Méthode utilisée.....	76
3.2 Mise au point de l'instrument.....	77
3.3 Prétest.....	78
3.4 Elaboration du questionnaire.....	79
3.5 Echantillonnage.....	80
3.6 Administration des questionnaires.....	81
3.7 Fidélité du questionnaire.....	82
3.8 La description des données.....	84
3.9 Conclusion du chapitre III.....	86

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNEES ET DISCUSSIONS.....	87
4.1 Introduction.....	88
4.2 Les tactiques de pouvoir.....	89
4.2.1 Analyse des moyennes.....	90
4.2.1.2 Interprétation des résultats.....	94
4.2.2 Analyse des coefficients de corrélation.....	98
4.2.2.1 Corrélation.....	98
4.2.2.2 Analyse de la matrice des coefficients <i>r</i> de Pearson.....	99
4.2.2.3 Interprétation des résultats.....	103
4.3 Les stratégies de pouvoir.....	106
4.3.1 Analyse des moyennes.....	106
4.3.3.1 Interprétation des résultats.....	108
4.3.2 Analyse des coefficients de corrélation.....	110
4.3.2.1 Interprétation des résultats.....	112
4.4 Comparaison des résultats.....	113
4.5 Comparaison des résultats avec la théorie.....	116
4.6 Discussion.....	117
4.7 Conclusion du chapitre IV.....	120

CHAPITRE V

RESUME ET CONCLUSION.....	122
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	148

LISTE DES TABLEAUX

<i>TABLEAU 1</i>	<i>Les représentations opposées de ses pouvoirs....</i>	<i>34</i>
<i>TABLEAU 2</i>	<i>Recension des stratégies.....</i>	<i>49</i>
	<i>Recension des stratégies (suite).....</i>	<i>50</i>
<i>TABLEAU 3</i>	<i>Stratégies selon les auteurs.....</i>	<i>52</i>
<i>TABLEAU 4</i>	<i>Stratégies et définitions.....</i>	<i>53</i>
<i>TABLEAU 5</i>	<i>Classification des tactiques selon Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980).....</i>	<i>64</i>
<i>TABLEAU 6</i>	<i>Tactiques associées au charisme.....</i>	<i>67</i>
<i>TABLEAU 7</i>	<i>Tactiques associées à l'autorité légitime.....</i>	<i>68</i>
<i>TABLEAU 8</i>	<i>Tactiques associées à la persuasion.....</i>	<i>68</i>
<i>TABLEAU 9</i>	<i>Tactiques associées à l'information.....</i>	<i>69</i>
<i>TABLEAU 10</i>	<i>Tactiques associées au contrôle des ressources...</i>	<i>69</i>

TABLEAU 11	<i>Tactiques associées à la manipulation.....</i>	70
-------------------	---	-----------

TABLEAU 12	<i>Tactiques associées à l'expertise.....</i>	70
-------------------	---	-----------

TABLEAU 13	<i>Tactiques associées à la coalition.....</i>	71
-------------------	--	-----------

TABLEAU 14	<i>Tactiques associées à la négociation.....</i>	71
-------------------	--	-----------

TABLEAU 15	<i>Tactiques associées à la coercition.....</i>	72
-------------------	---	-----------

TABLEAU 16	<i>Distribution du nombre de questions et des coefficients de corrélation basé sur la consistance interne des réponses pour chacune des stratégies de pouvoir selon l'alpha de Cronbach.....</i>	83
-------------------	--	-----------

TABLEAU 17	<i>Distribution en nombre des adjoints administratifs selon les principales caractéristiques de l'échantillonnage: sexe, région administrative, taille de l'école, âge, années de scolarité.....</i>	85
-------------------	--	-----------

TABLEAU 18	<i>Distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des tactiques de pouvoir</i>	91
TABLEAU 19	<i>Paires de propositions ayant des coefficients r de Pearson fiables.....</i>	101
TABLEAU 20	<i>Distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des stratégies de pouvoir.....</i>	107
TABLEAU 21	<i>Matrice des coefficients de corrélation de Pearson pour chacune des dix stratégies.....</i>	111

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	<i>Les deux dimensions du pouvoir.....</i>	27
FIGURE 2	<i>Histogramme des moyennes des tactiques les plus utilisées.....</i>	97
FIGURE 3	<i>Histogramme des moyennes de chacune des stratégies.....</i>	109

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	<i>Questionnaire sur la perception des tactiques de pouvoir du directeur d'école.....</i>	133
ANNEXE 2	<i>Lettre de l'Association des Cadres Scolaires du Québec.....</i>	144
ANNEXE 3	<i>Lettre aux adjoints administratifs.....</i>	146

REMERCIEMENTS

Ce rapport de recherche n'est pas uniquement le produit de celle qui l'a créé. En effet, sa rédaction fut menée à terme grâce au travail de plusieurs personnes qui ont collaboré avec son auteure.

L'auteure tient donc à témoigner toute sa reconnaissance à son directeur de mémoire, Monsieur Paul Laurin, pour son assistance constante, sa compréhension, ses remarques judicieuses et sa très grande disponibilité.

Elle désire également remercier le Comité exécutif de la commission professionnelle des adjoints administratifs d'établissement ainsi que tous ses membres de leur coopération lors de la cueillette des données. Ses remerciements vont aussi à Denis Pilote, Gilles Goyette et René Jutras dont les programmes informatisés ont rendu possible le traitement statistique des données.

Enfin, l'auteure désire remercier tous ceux qui ont collaboré, de près ou de loin, à mener à bien la présente recherche.

INTRODUCTION

" Pouvoir est un mot magique qui attire bien des personnes à vouloir l'acquérir. C'est un mot qui provoque des réactions et des rejets de la part d'autres personnes. Le pouvoir, lorsqu'on l'acquiert, répond à la fois à une situation de force et à une valorisation, et ceux qui le subissent sont agressés et humiliés ".

(Gultouni: 1989: 9)

Un sondage d'opinions réalisé par Léger & Léger (1990), a démontré que les Québécois ont le goût de celui-ci. Qu'il soit politique, économique, syndical, religieux ou encore familial, les Québécois veulent diriger leurs propres affaires: près de 70% des gens interrogés voudraient plus de pouvoir.

Selon Fauvet et Stefani (1983: 61), en théorie, un acteur social disposant d'une volonté infinie pourrait se dispenser de pouvoir, c'est-à-dire se priver du renfort d'un outil complémentaire. En pratique, l'être humain, a toujours recours à un pouvoir quelconque, ne serait-ce que pour s'exprimer par la voix, par le geste, ou par un mot.

Le désir de pouvoir conduit un grand nombre de personnes à le rechercher, consciemment ou non, dans les différents lieux où elles vivent. Les institutions actuelles étant à structure

pyramidale, l'individu qui y travaille se trouve inséré dans un réseau de pouvoirs à trois dimensions: au-dessus de lui se retrouvent ses supérieurs, en dessous ses subordonnés, et à côté de lui ses pairs (Maccio: 1988: 46).

Les premiers acceptent ou subissent le pouvoir, les seconds se soumettent à l'exercice du pouvoir, avec les pairs le pouvoir est partagé, en fait, chacun cherche à se situer dans une relation hiérarchique.

Pendant longtemps, le gestionnaire était celui qui avait le droit de commander et d'imposer l'obéissance. Le seul fait d'être nommé chef donnait du pouvoir; le rôle des supérieurs était bien défini. L'environnement social les aidait en poussant les subalternes à obéir. On respectait l'autorité. (Labrecque: 1990: 16)

Les gestionnaires d'aujourd'hui savent bien que ce type d'autorité est souvent contesté. Ils le contestent parfois eux-mêmes. Les galons ne suffisent plus, il s'agit maintenant de mériter et de grandir son influence sur un entourage professionnel. Les subalternes, d'ailleurs, ne se laissent plus manoeuvrer aussi facilement. La seule notion de chef légal et statutaire n'est plus efficace.

Dans les années 50, les subordonnés devaient s'adapter au style de leur responsable. De nos jours, c'est plutôt le contraire. La réussite dépend de la capacité du gestionnaire à tenir compte de la situation dans laquelle il se trouve tout en agissant sur elle. (Labrecque: 1990: 16)

La croyance est donc, aujourd'hui, que pour exercer le pouvoir l'individu doit le faire non pas à travers un besoin personnel ou un intérêt limité, mais qu'il doit composer avec les interactions qui existent: prendre en considération ceux qui subissent le pouvoir, ceux qui cohabitent avec le pouvoir et ceux qui l'exercent. (Gultouni, 1990: 10)

*"Le pouvoir, c'est à la fois le carburant et le lubrifiant de l'entreprise. Sa conquête et sa conservation occupent une partie importante de l'activité de ceux qui y travaillent. Savoir comprendre des stratégies de pouvoir et en tirer parti, mettre le pouvoir sur la table, c'est encore la meilleure manière d'en acquérir un peu plus ou d'éviter que certains en aient trop".
(Livian, 1987: 8)*

CHAPITRE I

Problématique

1.1 Situation du problème

L'exercice du pouvoir préoccupe de plus en plus les administrateurs. S'il a toujours constitué une question de survie pour les entreprises évoluant dans le secteur privé, il devient de plus en plus une préoccupation dans les organismes scolaires.

L'intérêt de la recherche sur le pouvoir dans les organisations a considérablement augmenté ces dernières années. Ces recherches [French et Raven (1959), Etzioni (1961), Crozier (1964), Bacharach et Lawler (1980)], ont porté largement sur la distribution et les sources du pouvoir des individus.

Selon Laurin (1989), au cours des dernières années, les administrateurs scolaires ont investi beaucoup d'énergie dans des sessions de formation et dans l'étude de nouveaux concepts de gestion, puisant dans les ouvrages les plus récents, notamment dans "Le prix de l'excellence" (Waterman, 1983), et dans La Théorie Z (Ouchi, 1982). Mais, selon Bennis et Nanus (1985, pp. 22-23),

"une dimension importante a été oubliée dans tous ces ouvrages, un thème n'a pas été abordé systématiquement: le pouvoir, qui est l'énergie fondamentale de lancement et de soutien d'une

action, transformant l'intention en réalité, qualité sans laquelle les dirigeants ne peuvent diriger...

Encore aujourd'hui, le pouvoir demeure un sujet tabou dans les milieux scolaires. Tous s'accordent sur son importance, mais peu de gens en parlent librement. En fait, ceux qui s'intéressent ou se préoccupent de cette question examinent les actions des individus lorsqu'ils exercent le pouvoir, en supposant que ces actions sont, d'une certaine façon, organisées en vue d'atteindre un but et en supposant aussi que ces actions sont des tactiques regroupées à l'intérieur de stratégies ou de planification de l'action.

Galbraith (1985: 12) rapporte que lorsqu'on parle du pouvoir, on ne se pose presque jamais la fort intéressante question de savoir comment s'impose cette volonté aux autres et comment s'obtient leur consentement. Est-ce par la menace, par la promesse d'une rétribution quelconque, par l'exercice de la persuasion ou par quelque autre force plus profonde qu'on amène l'individu ou les individus soumis à l'exercice du pouvoir, à abandonner leurs propres préférences pour admettre celles d'autrui? Par quelles tactiques, ces individus atteignent-ils leurs buts?

Selon Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980: 442), les recherches en planification d'actions posées par les personnes qui exercent un pouvoir d'influence ont été plus ou moins organisées dans le but d'une classification rationnelle des tactiques de pouvoir (Etzioni, 1968: pp. 94-109; French et Raven, 1959). Un problème de ces classifications est qu'il y a chevauchement des tactiques. (Raven, 1974)

Un autre problème existe dans ces tentatives de classification des tactiques de pouvoir: tel que l'exercice d'influence a été étudié, il s'est trouvé que la façon dont certaines gens exerçaient leur influence, ne se retrouvait pas dans les schèmes connus de classification rationnelle. C'est ce que Goodchild Quadrado et Raven (1975) ont mis en relief, en démontrant que plusieurs tactiques utilisées et considérées comme élémentaires, (telle l'utilisation du pouvoir d'expert), n'étaient pas identifiées dans les catégories de la classification mentionnée.

Il ne faut pas se faire d'illusions. Une multitude d'idées nouvelles demeurent embryonnaires et avortent car leurs auteurs ne semblent pas savoir comment influencer ceux ou celles qui prennent les décisions ou les personnes qui détiennent le pouvoir.

Dans une organisation scolaire où se joue et se vit différents pouvoirs, la connaissance du pouvoir est fondamentale. Celle-ci peut être utilisée pour le plus grand bien de l'organisation ou pour sa perte. Elle a un impact positif si elle contribue au développement de l'excellence dans les commissions scolaires. Mais son étude serait au contraire détournée de ses fins si on n'y cherchait qu'un ensemble de trucs permettant de mieux manipuler les autres. (Laurin, 1989)

Il semble donc qu'il y ait place, quand on parle d'actions ou de tactiques de pouvoir, pour de nombreuses questions dans un contexte déterminé. Par exemple, dans le contexte scolaire, on peut se demander: quel est le pouvoir d'influence d'un directeur d'école ou de celui d'un centre de formation des adultes et comment il est exercé? Existe-t-il une stratégie et une tactique dans ce contexte? Peut-on identifier des stratégies et des tactiques utilisées par ces gestionnaires scolaires? En somme, quelles sont les stratégies et tactiques qui tendent à prédominer chez ces gestionnaires scolaires? Comment leurs adjoints administratifs perçoivent-ils ces interventions?

Cette recherche a donc pour but de recueillir la perception qu'ont les adjoints administratifs quant aux tactiques et stratégies utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et

de centres de formation des adultes lorsqu'ils exercent leur pouvoir d'influence.

1.2 Importance de la recherche

Cette recherche est d'abord importante pour les personnes en place:

"Il faut examiner les tactiques que nous utilisons au cours de nos interventions, afin de déterminer la latitude que nous laissons effectivement à la cible. Ces tactiques que nous utilisons (verbales ou non verbales), ne sont pas neutres. Elles véhiculent une conception de l'influence qui est exercée dans une relation interpersonnelle."
(Paquette, 1985: 47)

Plusieurs chercheurs ayant abordé le pouvoir ont conclu à la nécessité de poursuivre la recherche sur les tactiques de pouvoir. Ainsi, Mowday (1978) a examiné certains aspects de l'exercice de l'influence dans les organisations scolaires: le pouvoir de motivation, les caractéristiques propres à l'exercice de l'influence, et l'efficacité de cette influence. Il termine en proposant la nécessité d'une autre recherche pour augmenter la compréhension de ce processus par lequel le pouvoir est

exercé dans les organisations. Quelles actions certaines personnes choisissent-elles lorsqu'elles sont placées en situation d'exercice du pouvoir?

Mowday (1979) réalise une autre étude sur l'exercice de l'influence, étude qui examine le rapport entre les caractéristiques du leader, la confiance en soi dans l'exercice de l'influence, et la probabilité d'utiliser différentes stratégies d'influence dans trois situations de décision organisationnelle. L'auteur propose d'effectuer une future recherche concernant des modèles du processus d'influence. Voyant l'exercice de l'influence comme une série de stratégies, le choix qui devrait être fait par l'agent (celui qui veut influencer), aide à clarifier la nature des modèles qu'il serait nécessaire de développer (Mowday, 1978).

Des modèles limités de l'exercice de l'influence ont été déjà proposés par Schein (1977) et Kipnis (1980). Mais ces modèles ont échoué dans leur tentative de cerner la complexité qui existe dans le processus d'influence: ils n'ont avancé qu'une compréhension partielle du processus d'influence, sans pousser la recherche au-delà d'une comparaison de différentes hypothèses. Ces recherches ont surtout posé des hypothèses relatives à certains modèles qui devraient être développés quant au processus d'exercice d'influence. C'est dans ce sens que

Mowday (1978) prétend que des recherches futures devraient se réaliser.

Ce processus social d'influence est généralement reconnu comme étant un aspect envahissant dans la vie organisationnelle. En effet, l'importance de ce sujet s'est manifestée par d'abondantes recherches sur le processus d'influence d'un supérieur sur ses subordonnés, tel l'exercice du leadership et le processus d'influence latéral qui a été traité dans la littérature sur la dynamique des groupes ou la socialisation.

Or, la plupart des études réalisées par les auteurs ont surtout analysé le processus d'influence en milieu industriel et peu l'ont fait en milieu scolaire.

Il apparaît donc que l'identification de certaines stratégies d'influence pourrait permettre de mieux comprendre le pouvoir des gestionnaires dans les organisations scolaires.

Il semble aussi important de faire une recension des principaux écrits afin d'établir d'une façon plus exhaustive les actions (tactiques) et moyens (stratégies) utilisés par ceux qui exercent le pouvoir d'influence.

Schilit and Locke (1982), ont apporté un choix de stratégies ainsi que des données pour analyser le processus d'influence dans les organisations. Ils ont avancé aussi certaines tactiques se rattachant à des stratégies, mais, ils n'ont pu établir lesquelles étaient utilisées par un administrateur scolaire pour tenter d'influencer son supérieur. Les auteurs terminent leur étude en gardant l'espoir qu'une recherche soit effectuée afin de déterminer s'il existe des stratégies et des tactiques qui permettent qu'on s'approprie en tout ou en partie le pouvoir d'un supérieur.

La recherche sur le comportement d'influence est prometteuse, mais les efforts initiaux pour identifier différents types d'influence ont été trop limités en envergure (Schein, 1988: 40). L'auteure prétend qu'il y a certaines carences au niveau des formes d'influence, c'est-à-dire que certaines formes importantes d'influence n'ont pas été adéquatement représentées parmi les catégories de pouvoir de la typologie de French et Raven (1959) ou dans les catégories d'influence proposées par Kipnis et Schmidt (1988).

Le fait d'identifier sa perception de tactiques de pouvoir est aussi une façon d'outiller les différents intervenants du monde scolaire afin de les aider à mieux se saisir, pour mieux s'articuler. Les gestionnaires scolaires ont besoin

d'instruments pour mieux analyser leurs compétences et leur pouvoir d'influence. Ils doivent élaborer des stratégies adaptées à la culture de l'organisation et acceptées par les autres.

Or, l'individu ne peut compter ni sur des formules toutes faites, ni sur des règles scientifiques et encore moins sur des recettes miracles. Seules ses actions, ponctuées d'échecs et de réussites et alimentées par ses réflexions, peuvent le faire progresser sur la voie du pouvoir, dans la mesure où son désir d'exercer une influence est profondément enraciné chez lui.
(Laurin, 1989)

Cette recherche apparaît donc comme essentielle afin de proposer une démarche et un outil qui pourraient s'inscrire dans une perspective d'auto-analyse ou d'évaluation.

1.3 Limites de la recherche

La toile de fond de cette recherche, est le concept de pouvoir d'influence défini en identifiant les éléments caractéristiques de tout exercice d'influence, à travers une recension des principaux écrits dans le domaine de l'administration.

Cette recherche se limitera, à partir d'auteurs de la dernière décennie, à clarifier certains concepts et à faire ressortir différentes stratégies, tactiques ou actions observables chez une catégorie de gestionnaires scolaires. Elle tentera de voir comment ils exercent leur pouvoir d'influence.

Le but de cette étude n'est pas d'identifier les bases du pouvoir ni de les développer, ni de donner des moyens pour accroître le pouvoir d'influence. Aucune analyse ne sera faite quant aux situations qui pourraient motiver un choix de stratégies d'influence dans un but d'action plus efficace.

Le phénomène du pouvoir à travers l'autorité et certaines formes extrémistes telles que la domination et le machiavélisme ne seront pas traitées lors de cette recherche qui s'en tiendra à l'étude du pouvoir à travers le processus d'influence.

Et enfin, il est à noter que lors de l'analyse des données, seules les statistiques les plus probantes seront retenues pour fin d'interprétation.

Cette étude se limite donc à recueillir la perception qu'ont les adjoints administratifs des stratégies et tactiques de pouvoir les plus utilisées par les directeurs d'écoles

secondaires et de centres de formation des adultes dans les Commissions scolaires catholiques du Québec.

1.4 Définition des termes

Les termes les plus souvent utilisés dans cette recherche se définissent de la façon suivante:

Agent

Celui qui désire exercer une influence sur une ou plusieurs personnes.

Cible

La ou les personnes sur lesquelles une influence est exercée.

Influence

Processus par lequel une personne réussit à persuader l'autre ou les autres de suivre son avis, sa suggestion ou d'acquiescer à sa demande. (Keys et Case, 1990)

Pouvoir

Habilité à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir et à les utiliser, et à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles. (Kanter, 1977: 166)

Stratégie

Art de combiner une ou plusieurs tactiques afin d'atteindre le plus efficacement possible l'objectif que l'on s'est fixé.

(Pierce: 1989)

Dans le cadre de cette recherche, le terme méthode sera utilisé au même titre que la stratégie.

Tactique

La tactique découle de la stratégie. Elle est la mise en oeuvre sur le terrain des opérations prévues par la stratégie. (Fauvet et Stefani: 1983)

1.5 Organisation de la recherche

Dans le premier chapitre, la problématique de cette étude a été présentée avec son importance, ses limites et la définition des termes les plus souvent utilisés.

Le chapitre deux passera en revue différents écrits pertinents et importants en rapport avec le problème défini, afin d'en dégager ou d'élaborer un cadre théorique ou modèle permettant de comprendre et d'expliquer ses composantes essentielles. La distinction entre pouvoir et influence sera abordée. Un modèle présentant les stratégies et les tactiques du pouvoir sera présenté.

Le troisième chapitre exposera la méthodologie utilisée pour mener à bien cette étude: l'instrument de collecte des données, le prétest effectué auprès d'un échantillon représentatif de la population choisie ainsi que la description de cet échantillonnage.

L'analyse statistique, son interprétation de même qu'un rapprochement des résultats avec des théories existantes seront effectués dans le quatrième chapitre.

Le chapitre final donnera un résumé, des conclusions ainsi que les implications découlant de cette recherche.

CHAPITRE II

Revue de littérature

2.1 Introduction

Dans une organisation, on se pose souvent les questions suivantes: quelle est la personne qui possède le plus de pouvoir? D'où vient ce pouvoir? Comment ce pouvoir est-il exercé? Ce sont des interrogations qu'il convient d'éclaircir.

En répondant à ces questions, certaines définitions comme celles qui réfèrent au pouvoir, à l'influence, aux stratégies et aux tactiques apparaîtront plus claires.

Le but de ce chapitre est de présenter une revue de littérature portant sur le pouvoir. Plus précisément, après avoir abordé le pouvoir et distingué le pouvoir d'autorité du pouvoir d'influence, les stratégies et les tactiques utilisées pour exercer ce pouvoir seront définies et regroupées pour servir de base à l'élaboration d'un modèle théorique de l'exercice de l'influence.

2.2 Le pouvoir

*" Le pouvoir d'un individu n'est pas seulement déterminé par son statut; il correspond surtout au pouvoir qu'il s'autorise à exercer. Nous possédons tous, en effet, une tendance profonde, consciente ou non, à méconnaître nos pouvoirs réels. Ces méconnaissances contribuent à réduire notre pouvoir d'influence sur les autres et notre capacité d'action ".
(Vincent:1988:243)*

De tous ceux qui ont parlé du pouvoir, Max Weber demeure le plus influent (Abbot et Caracheo, 1988). Selon Bendix (1960), Weber a vu le pouvoir comme une condition sociologique inhérente à toutes les organisations.

" Weber a défini le pouvoir comme une possibilité de s'imposer sur le comportement d'une ou d'autres personnes, et il a souligné que, dans un sens général, le pouvoir est un des aspects les plus importants dans les relations sociales " (Bendix, 1960: 294).

Depuis le travail de Weber, plusieurs définitions du pouvoir ont émergé. Plusieurs auteurs ont suggéré différentes définitions en rapport avec leur vision personnelle du concept.

Certains le voient comme une capacité:

" Le pouvoir est la capacité d'imposer l'obéissance en face d'une opposition "
(Lasswell and Kaplan, 1969).

" Le pouvoir est la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse une chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A "
(Dahl, 1957).

" Le pouvoir est la capacité, pour quelques personnes, de produire des effets intentionnels et prévus chez les autres "
(Wrong, 1979: 2)

" Le pouvoir est la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus d'affecter concrètement (d'avoir une influence sur) le fondement et les résultats d'une organisation donnée "
(Livian, 1987: 9).

D'autres définissent le pouvoir comme une habileté:

*" Le pouvoir est l'habileté d'employer la force"
(Bierstedt, 1950: 733).*

*" Le pouvoir est l'habileté d'une personne ou
d'un groupe de personnes, d'influencer le
comportement des autres " (Kaplan, 1984).*

*" Le pouvoir est l'habileté à réaliser des
choses, à mobiliser des ressources, à les
obtenir et à les utiliser, à contrôler les
conditions qui rendent les actions possibles.
La signification du pouvoir est plus près de la
maîtrise, de l'autonomie que de la domination "
(Kanter, 1977: 166).*

*" Le pouvoir est l'habileté à obtenir que les
autres fassent quelque chose qu'on ne veut pas
faire soi-même " (Tjosvold, 1984: 72).*

*En s'inspirant de toutes ces définitions, il est permis de
penser que le pouvoir est un moyen matériel ou moral, tiré des
capacités et habiletés personnelles de l'être humain ou récupéré
dans son environnement et utilisé comme renfort pour soutenir*

une requête et rendre plus efficace une relation interpersonnelle.

*"Les gens qui gèrent le pouvoir adéquatement le font d'une façon qui inspire la participation et/ou la coopération des autres. Ils perçoivent le pouvoir non pas comme une fin en lui-même mais comme un moyen d'atteindre cette fin."
(Cumming, 1981: 9)*

2.2.1 Les sources du pouvoir

Même s'il n'entre pas dans les objectifs de cette recherche d'identifier et de développer les sources de pouvoir, il est quand même nécessaire d'en faire un survol pour les clarifier car le pouvoir ne tombe pas du ciel! Alors d'où vient-il?

Il y en a certains qui diront qu'il provient de multiples sources mais sans les nommer vraiment; d'autres qui diront qu'il vient d'une hiérarchie organisationnelle et enfin, d'autres qui diront que la personne crée son propre pouvoir. (Livian, 1987)

Examinons donc ce que certains auteurs pensent de cette question.

Selon Perreault et Miles (1978: 87), deux bases d'influence sont généralement utilisées par un membre de l'organisation: le formel et l'informel. Les bases formelles dérivent de la position de la personne à l'intérieur de la hiérarchie et réfèrent au pouvoir de la position. La position de pouvoir est comparable à l'autorité formelle, laquelle varie directement selon son niveau. Alternativement, les bases informelles d'influence dérivent plutôt de l'individu que de sa position sociale. Les bases informelles expliquent pourquoi les personnes qui ont peu d'autorité formelle sont, malgré cela, capables d'exercer beaucoup d'influence.

Bacharach et Lawler (1982: 34) identifient quatre sources de pouvoir: la position structurelle, les caractéristiques personnelles, l'expertise et l'opportunité.

Livian (1987: 11) quant à lui, rapporte que le pouvoir vient de la position dans la structure, des caractéristiques personnelles, de l'expertise et de la possibilité de contrôler l'information.

Vincent (1988: 250), a recensé cinq sources de pouvoir: le statut, le normatif, le référent, la compétence et la stratégie.

Quant à Yukl (1989: 14), le pouvoir découle d'une part des occasions qu'a la personne dans l'organisation, et en plus, qu'il dépend des attributs d'un rapport interpersonnel entre l'agent et la personne-cible: c'est le pouvoir personnel.

Enfin, selon Northcraft et Neale (1990: 331), le pouvoir individuel dans les organisations peut venir d'une variété de sources. Les sources structurelles du pouvoir réfèrent au pouvoir que l'organisation donne à l'individu, telle l'autorité légitime qui permet à une personne de donner des ordres aux autres personnes. Les sources personnelles du pouvoir proviennent des caractéristiques de l'individu, telles le charisme ou l'expertise dans un domaine.

Des différents modèles qui identifient les sources du pouvoir, [Perreault et Miles (1978), Bacarach et Lawler (1980), Livian (1987), Yukl (1989), Northcraft et Neale (1990),], il est possible de dégager deux dimensions du pouvoir comme le suggère la théorie de Getzels et Guba (1957) et adaptées par Campbell et al. (1975) au niveau de l'administration scolaire: la dimension de rôle et celle reliée à la personne.

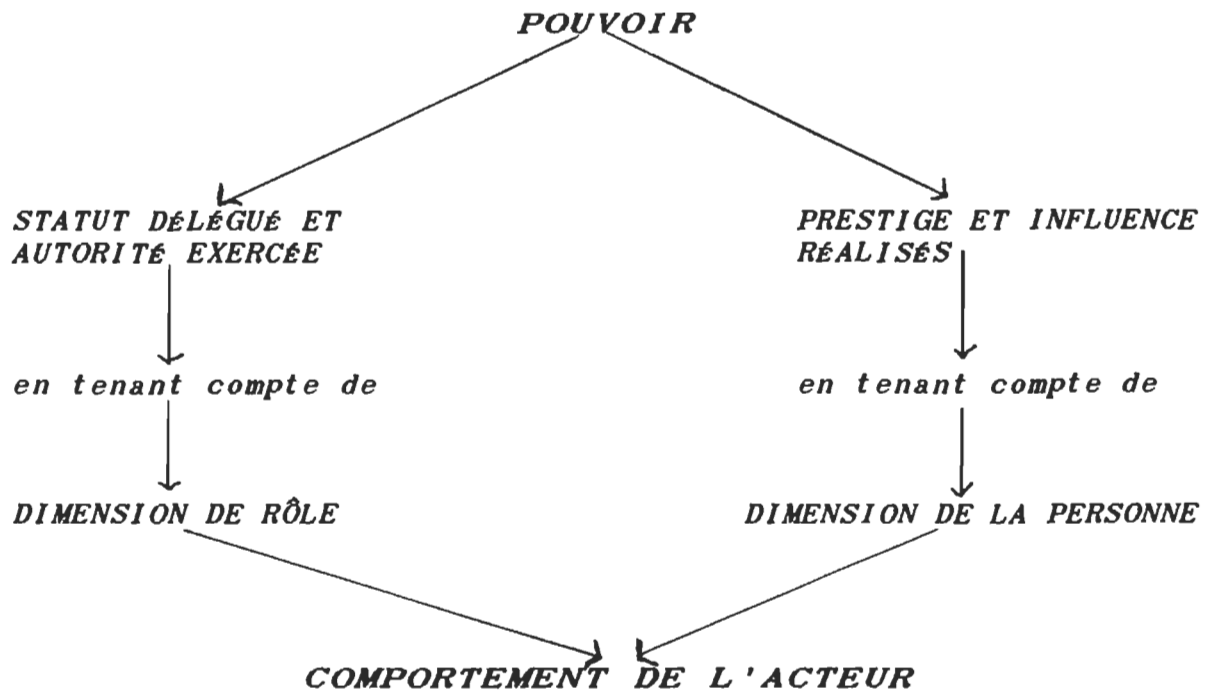


FIGURE 1: Les deux dimensions du pouvoir (Source: Campbell et al, 1975, p. 24)

2.2.2 La dimension reliée au rôle

"On parle d'influence formelle comme étant l'influence que possède celui qui tient d'office une position dans un système social. C'est l'influence assignée à sa position donc l'Autorité." (Cohen et al., 1980: 246)

De nombreux chercheurs (Hinings et al., 1974, Salancik et Pfeffer, 1974, Beyer, 1982) ont mis l'accent, dans leurs travaux, sur le rôle formel et les sources structurelles du pouvoir.

Les sources structurelles du pouvoir découlent de l'organisation vue comme un système social plutôt que comme un produit de la psychologie des individus qui la composent (Astley et Sachdeva, 1984). Kanter (1979) et Pfeffer (1981) ont affirmé tour à tour que c'est la position, et non la personne, qui détermine le pouvoir et que ce dernier est avant tout un phénomène de structure organisationnelle.

*Hersey (1979) parle de pouvoir de position et le définit comme la mesure dans laquelle l'individu dispose de récompenses, punitions et sanctions qu'il peut administrer à ses collaborateurs. Le **pouvoir de position** provient de la structure elle-même et, ce qui est le plus important, d'en haut. Il est, par le fait même, possible de se le représenter comme l'autorité qu'un individu a pour utiliser les récompenses et les sanctions qui lui ont été déléguées.*

Selon Yukl (1989:15), l'autorité est basée sur les perceptions en ce qui concernent les prérogatives, obligations et responsabilités associées à une position particulière dans l'organisation. L'autorité inclut le droit, lorsqu'une personne occupe une position privilégiée dans la structure organisationnelle, d'influencer le comportement de ceux qui occupent une position moins privilégiée. Cette personne a le droit de faire certaines requêtes et la personne-cible, le devoir d'obéir.

Plusieurs auteurs également ont tendance à privilégier dans leur approche la personne.

2.2.3 La dimension reliée à la personne

"On parle aussi de l'influence informelle.

C'est l'influence qui n'est pas due à la position mais affecte néanmoins les autres membres de l'Organisation." (Cohen et al., 1980: 247)

Les individus sont tous différents les uns des autres. Pour comprendre le pouvoir d'un individu dans une organisation, il n'est donc pas suffisant d'en connaître les composantes formelles. Il faut également analyser la dimension personnelle,

comme le suggèrent Campbell et al (1975), Pfeffer (1981), Kipnis et al (1980), Mowday (1978), Allan et Porter (1983).

Ici, Hersey (1979) parle de **pouvoir personnel** et le définit comme la mesure de confiance ou de collaboration obtenue de ceux qui peuvent être influencés alors que le **pouvoir de position** vient d'en haut.

Mais, cette recherche ne privilégiera que la dimension reliée à la personne, c'est-à-dire l'influence. Quelle relation y a-t'il entre l'influence et le pouvoir? C'est la question à laquelle répond la prochaine partie.

2.3 Pouvoir et/ou Influence

Toute relation entre diverses personnes est chargée d'intérêts convergents ou divergents. Même ne rien faire équivaut à renvoyer à l'autre une image de ce que l'on pense, donc à l'influencer. Il sera intéressant ici de confronter la signification du terme "pouvoir" à celui "d'influence".

Selon Livian (1987: 9), bien que plusieurs auteurs (notamment aux Etats-Unis) utilisent presque indifféremment ces

deux termes, il semble nécessaire de réserver, en français, le terme d'influence quand on veut souligner:

- *l'aspect psychologique de la relation,*
- *le fait que cet effet soit (au moins en partie) inconscient,*
- *une connotation de secret et de mystère à ce mot.*

Cohen (1959: 36) concevait le pouvoir comme l'habileté d'une partie, dans une relation sociale, à influencer le comportement de l'autre partie. Puis, ce même auteur définit l'influence comme une action potentielle qui affecte la conception ou les pensées de l'autre personne (Cohen, 1980: 251).

Yukl (1981:10) soutient que l'influence est l'effet d'une partie (l'agent) sur une autre partie (la cible). Cependant, un examen plus approfondi révèle certaines ambiguïtés et complexités sur ce concept qui, de prime abord apparaît relativement simple.

Le processus par lequel un agent affecte une personne-cible peut prendre différentes formes, et la nature de l'effet diffère selon la stratégie utilisée. Les actions de l'agent peuvent causer un changement dans les attitudes, les valeurs, les

perceptions, le comportement de la personne-cible. L'ampleur du changement peut être équivalente à l'effet attendu ou, au contraire, couper court à ses objectifs. L'influence exercée peut être assez forte pour assurer un contrôle sur le comportement de la cible, ou si faible que la cible sent la pression mais pas suffisamment pour être persuadée d'agir autrement.

Pour Vincent (1988:249), l'influence signifie exercer une action consciente ou inconsciente sur quelqu'un. Avoir de l'influence ne fait donc pas référence à une quelconque position hiérarchique. Il n'existe donc pas de personnes avec pouvoir mais des personnes qui connaissent leurs possibilités, savent les utiliser et les développer.

Pour Vincent (1988), qui dit influence évoque par association le concept de manipulation car force est de constater que lorsqu'une personne cherche à faire faire à une autre quelque chose, elle ne peut y parvenir sans son consentement. Est manipulé celui qui accepte de l'être. La manipulation est inscrite dans nos relations quotidiennes.

Le concept de négociation représente l'autre manière d'exercer une influence. La négociation est le fait de se concerter afin de parvenir à un accord.

Manipuler et négocier sont pour Vincent, deux façons d'exercer son pouvoir. Négocier revient à mettre en place une relation d'influence réciproque et connue des deux partenaires. Manipuler équivaut à exercer une influence unilatérale avec l'état d'esprit qui nous est propre. Dans les deux cas, il y a influence avec des résultats tangibles.

Il est possible quelquefois de se faire une représentation monolithique du pouvoir: l'individu possède ou ne possède pas de pouvoir. Le tableau qui suit regroupe les caractéristiques relatives à chacune des visions du pouvoir. La première est empreinte d'irréalisme; la seconde fait preuve de pragmatisme:

Tableau 1

Les représentations opposées de ses pouvoirs. (Source: Vincent, 1988)

MECONNAISSANCES	REALISME
<i>Le pouvoir est unique.</i>	<i>Il existe différentes sources de pouvoir.</i>
<i>Le pouvoir est centralisé.</i>	<i>Les pouvoirs sont répartis entre les personnes au sein de l'organisation.</i>
<i>Le pouvoir s'exerce de haut en bas.</i>	<i>Les pouvoirs s'exercent dans le cadre d'un projet commun.</i>
<i>Le pouvoir se prend ou s'impose.</i>	<i>Ce sont mes relations qui définissent mes pouvoirs.</i>
<i>Le pouvoir s'exerce à titre individuel.</i>	<i>Mon pouvoir est autant celui que je me reconnais que celui qui m'est reconnu par les autres.</i>

Brion (1989: 44) définit le pouvoir comme une influence sur le comportement d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation.

Selon Hersey (1979), " Le pouvoir est un potentiel d'influence". Le pouvoir est la ressource qui permet à un leader d'obtenir l'adhésion ou l'engagement des autres.

Pierce (1989:67) définit l'influence comme l'habileté à produire des résultats et d'apporter un changement dans l'environnement.

Les auteurs Dunham et Pierce (1989: 521), parlent de pouvoir interpersonnel, pouvoir qui, dans les organisations, laisse les membres maintenir le contrôle de leur propre comportement et influencer celui des autres. D'ailleurs les auteurs rapportent que " le pouvoir est important mais il ne demeure qu'une capacité tant et aussi longtemps qu'il n'est pas utilisé ".

Le processus d'influence entre un chef et ses subordonnés ne se limite pas à un phénomène unidirectionnel. Le chef influence les subordonnés, mais les subordonnés aussi ont quelque influence sur leurs supérieurs. D'ailleurs, dans une grande organisation, l'efficacité des dirigeants, dépend de leur influence sur leurs supérieurs et sur les pairs aussi bien que de leur influence sur leurs subordonnés (Yukl, 1989: 12).

Pour Ouimet (1990: 11), le pouvoir peut être considéré comme une relation dyadique, où chacune des parties en cause tente activement de s'assurer que les termes de l'échange lui soient favorables, afin de maximiser ses possibilités d'action.

Les phénomènes d'influence supposent donc une interaction, c'est-à-dire des échanges réels entre les personnes concernées. C'est un point capital:

" Si je me reconnais un droit et une capacité d'influence vis-à-vis mon supérieur, je reconnais dans le même temps un droit et une capacité d'influence de mes subordonnés sur moi-même. Bref, mon pouvoir est tributaire de celui des autres".
(Labrecque, 1990: 16)

Keys et Case (1990) rapportent que l'influence est simplement un processus par lequel une personne réussit à persuader l'autre ou les autres, de suivre son avis, sa suggestion ou d'acquiescer à sa demande. Selon eux, le pouvoir, qui est un attribut personnel ou de position qui permet à quelqu'un d'influencer l'autre ou les autres, pourrait être perçu comme un prolongement de l'influence.

Northcraft et Neale (1990: 358) écrivent que le pouvoir est la pierre angulaire du comportement organisationnel. Le pouvoir est une forme d'échange social dans lequel les ressources dépendantes de deux individus leur permettent de changer, d'influencer, ou de contrôler croyances ou actions de l'autre. Dans un jeu de pouvoir, les deux parties reçoivent quelque chose. La personne la plus puissante reçoit simplement plus que moins.

Même les membres du niveau le plus bas dans l'organisation ont accès à certaines formes de pouvoir selon Northcraft et Neale (1990: 358). En effet, ils avancent qu'avec les différentes sources de pouvoir disponibles, n'importe quel membre de l'organisation a accès à certaines sources de pouvoir. Par contre, la façon dont les subordonnés peuvent effectivement utiliser le pouvoir qu'ils ont demeure moins claire.

Pour les Québécois, le pouvoir est avant tout une question de savoir. Grands consommateurs de médias électroniques et écrits, les Québécois affirment que l'information demeure à la base du pouvoir. Cette conception du pouvoir est partagée par les gens de tout âge. Cependant les cadres d'entreprise persistent à croire que le pouvoir est l'influence alors que les professionnels pensent que le pouvoir c'est la capacité de décider. Les étudiants et les petits commerçants associent le pouvoir à la capacité de pouvoir faire. (Léger & Léger, 1989)

Tagliere (1973: V) soutient que le besoin et la recherche du pouvoir sont universels; qu'à différents degrés, tout le monde veut du pouvoir, de l'enfant qui désire boire à l'adulte qui désire autre chose. Seules les techniques changent. Il affirme aussi, qu'à différents degrés, chacun a du pouvoir et que celui-ci est limité.

"En grandissant, nous apprenons comment influencer les choses autour de nous et les gens qui font partie de notre vie. Les schémas de comportement que nous développons pour composer avec le pouvoir, lors de situations plus ou moins organisées, contribuent à l'unicité de notre personnalité."
(Tagliere, 1973: VI).

Vouloir influencer sur le déroulement d'une action en cours, c'est utiliser certaines stratégies... (Paquette, 1985), mais qu'est-ce qu'une stratégie?

L'objectif de la prochaine partie de ce chapitre sera donc d'examiner ce concept à travers une recension des auteurs qui ont abordé le sujet.

2.4 La stratégie

" La stratégie est un jeu où il faut élaborer les coups que l'on doit jouer pour gagner la partie. Par contre, avant de passer à l'action, nous avons besoin de connaître la personnalité et les réactions probables des individus qui ont à intervenir dans la décision, les forces qui sont contre nous et celles qui sont potentiellement en notre faveur. Ensuite on agit, on déplace nos pièces ". (Korda, 1989: 123)

Pour les auteurs contemporains, la stratégie est "l'agencement d'une suite de décisions ayant pour objet le remodelage total ou partiel de l'état social d'une entité extérieure et non consentante au départ" (Fauvet et Stefani, 1983: 76).

Ces derniers, Fauvet et Stefani (1983), divisent les stratégies en trois grandes familles: les stratégies basses, les stratégies médianes et les stratégies hautes.

Dans les stratégies basses, l'acteur social se centre sur lui-même ou sur sa propre cible qu'il cherche à atteindre "sans", "malgré" ou "contre" les autres partenaires. Ces stratégies basses

sont appliquées quotidiennement dans tous les systèmes d'organisation fondés sur des structures hiérarchiques, des procédures formalisées, des règlements et des contrôles. Plusieurs de ces stratégies ont pour but de "déstabiliser" physiquement ou moralement l'adversaire.

Les stratégies médianes, quant à elles, cultivent les différences, lesquelles sont traitées dans le cadre d'une transaction sous toutes ses formes: échange de services, ajustements de point de vue, réduction des différends, négociation, médiation, recherche d'un équilibre de pouvoir, alliances,...etc. La relation est quasiment commerciale, l'acteur social étant aussi désireux de contracter que soucieux de défendre ses intérêts.

Les stratégies hautes favorisent la concertation ou une stratégie de jalonnement dans le cadre d'un grand projet. Ici, la concertation se définit comme l'ensemble des moyens de formation, d'information, d'échange et de consultation concourant d'une façon générale au consensus et plus précisément à une meilleure élaboration des décisions.

Pierre Morin (1985) définit le terme "stratégie" ainsi: "Dire d'un comportement qu'il est stratégique signifie qu'on met l'accent sur le fait qu'il constitue aux yeux de son auteur, la meilleure

solution trouvée face à une situation-problème. La stratégie renvoie à la rationalité de l'auteur..."

La stratégie c'est l'art d'organiser et de diriger un ensemble d'attitudes en vue d'atteindre un but. (Schein, 1988: 5)

Quant à Legendre (1988: 523), il définit la stratégie comme une façon de procéder pour atteindre un but spécifique; un plan général et bien établi, composé d'une ensemble d'opérations ingénieuses et agencées habilement, en vue de favoriser au mieux l'atteinte d'un but compte tenu d'une situation dont les principaux paramètres sont connus.

La stratégie c'est l'art de combiner une ou plusieurs tactiques afin d'atteindre, le plus efficacement possible, l'objectif qu'on s'est fixé. Pierce (1989) parle d'objectif stratégique et de stratégie opérationnelle et souligne:

" Pendant que l'objectif stratégique spécifie ce que la personne espère accomplir, la stratégie opérationnelle décrit comment ça doit être fait" (Pierce, 1989:G-14)

Funkhouser (1989: 97), nous parle de "la" stratégie à suivre pour convaincre quelqu'un de faire quelque chose de précis:

- 1) Définir notre objectif soit la personne-cible, l'action que l'on veut l'amener à faire, et le temps que cela peut prendre;*
- 2) Réunir nos données de base sur la cible et l'action envisagée;*
- 3) Choisir les tactiques appropriées;*
- 4) Transmettre nos messages à la cible;*
- 5) Récolter le feed-back sur la réaction de la cible;*
- 6) Fabriquer et transmettre de nouveaux messages à partir du feed-back et des données sur l'état des lieux.*

Kélada (1990: 52) rapporte, qu'à partir du moment où l'on s'est fixé un objectif, un certain nombre de stratégies sont identifiées, parmi lesquelles on choisit celle qu'on estime la plus efficace, la plus adéquate, compte tenu de l'objectif fixé et des ressources disponibles.

Pour ce même auteur (Kélada, 1990), établir une stratégie, c'est identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi.

La suite de ce chapitre retournera quelques années en arrière afin d'examiner et d'identifier les stratégies de pouvoir utilisées par certains auteurs et chercheurs lors d'études réalisées ou tout simplement dans leurs écrits.

2.4.1 Choix des stratégies

Selon Perreault et Miles (1978: 86), les tentatives d'influence peuvent refléter différents schèmes de comportement. Certains individus utiliseront exclusivement l'autorité formelle comme stratégie d'influence. D'autres tenteront d'influencer les gens en utilisant des stratégies informelles ou personnelles telles que les relations amicales ou l'expertise; d'autres se serviront plus de techniques trompeuses pour impressionner, comme stratégies d'influence dominantes. Selon ces auteurs, les individus tendent surtout à utiliser une ou plusieurs des stratégies énoncées dans le tableau 2.

Quant à Mowday (1978), lors d'une étude, il a examiné cinq choix de stratégies qui devraient être utilisées par l'individu lors du processus d'exercice d'influence dans les organisations scolaires. Des directeurs d'écoles ont indiqué leurs perceptions sur la probabilité d'utiliser l'une ou l'autre des cinq méthodes

d'influence qui leur étaient proposées pour tenter d'influencer une décision (voir tableau 2).

Quant aux chercheurs Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), ils ont cherché à identifier les stratégies de pouvoir utilisées par les gens au travail. Chaque participant à cette étude devait décrire un incident ou une situation où il avait réussi à obtenir qu'une autre personne fasse quelque chose qu'il souhaitait et décrire de quelle façon il était parvenu à influencer cette personne. Les auteurs ont pu ainsi identifier huit stratégies de pouvoir (voir tableau 2).

Yukl (1981: 11), rapporte que certains scientifiques du comportement ont proposé des typologies d'influence, mais qu'aucune de ces typologies ne couvrent la pleine portée de distinctions utiles qui y sont apparentées. Suite à une revue de littérature, Yukl propose une typologie. Celle-ci distingue onze stratégies d'influence qui ne sont pas nécessairement incompatibles, car certaines peuvent être utilisées ensemble et en même temps (voir tableau 2).

Lors d'une recherche, Allen, Porter et Angle (1981: 109) ont avancé que la politique d'influence dans les organisations est dirigée, à de rares exceptions près, des subordonnés vers les supérieurs. Porter, Allen et Angle (1981) en sont arrivés à classer par stratégies, des politiques d'influence, et ont développé un modèle conceptuel pour relier toutes les composantes examinées. Les stratégies retenues par les auteurs sont présentées dans le tableau 2.

Quant à Schilit et Locke (1982: 304), ils ont étudié l'exercice de l'influence des subordonnés envers leurs supérieurs. Ils ont tenté de déterminer ce que les subordonnés rapportaient comme méthodes d'influence les plus fréquemment utilisées lorsqu'ils exercent le processus d'influence envers leurs supérieurs. Les auteurs ont fait ressortir neuf stratégies d'influence dont un subordonné pouvait se servir (voir tableau 2).

Quelques années plus tard, Kipnis et Schmidt (1988) ont réalisé une étude pour identifier des combinaisons de stratégies d'influence dans le but de les regrouper. Les stratégies utilisées lors de l'élaboration de ces styles d'influence sont énoncées dans le tableau 2.

Schein et ses associés (1988), ont réalisé une étude dans laquelle ils ont interrogé des directeurs et directeurs exécutifs issus de plusieurs organisations quant à leurs stratégies de pouvoir. Dans ces interviews, on a demandé à ces directeurs de décrire une situation au travail, n'impliquant pas leurs subordonnés, où ils ont atteint leurs objectifs visés. Alors ils ont répondu quelles stratégies et tactiques ils utilisaient ainsi que les pouvoirs de base et ressources dont ils disposaient. La même question leur a été posée, mais dans le cas où leurs objectifs n'avaient pas été atteints.

Le but premier de l'étude de Schein et associés (1988) était de définir les stratégies de pouvoir actuellement utilisées par ces directeurs. Les 74 interviews généraient 148 situations d'où découlaient 175 stratégies de pouvoir utilisées. Les auteurs en ont retenu 18 qui ressortaient plus souvent. Schein (1988: 43) a identifié ces stratégies selon leur fréquence d'utilisation, soit par ordre décroissant d'efficacité. Cette liste de stratégies est présentée dans le tableau 2.

Suite à cette recherche, Schein (1988: 39) rapporte que plusieurs mythes populaires tiennent les stratégies de pouvoir comme innées à certaines personnalités qui ont un fort désir de pouvoir, et que ces stratégies sont planifiées longtemps d'avance, même si ceux qui les utilisent ne l'admettent pas. Selon

l'auteure, les stratégies de pouvoir sont comme les vêtements; certains font mieux à certaines personnes qu'à d'autres. Similairement, les stratégies ne sont pas toutes efficaces pour toutes les personnes. Quelques personnes sont extrêmement efficaces lorsqu'elles négocient directement avec les preneurs de décision. D'autres obtiennent plus de succès en utilisant des stratégies plus discrètes, telles les alliances et la coalition.

Selon Morgan (1989:179), les sources de pouvoir sont nombreuses et variées et fournissent bien des façons de faire à ceux et celles qui souhaitent manoeuvrer pour servir leurs intérêts. L'auteur énumère donc certaines sources de pouvoir qui se décrivent comme divers moyens ou stratégies données aux membres d'une organisation pour servir leurs intérêts, résoudre ou perpétuer les conflits au sein de l'organisation. D'ailleurs quelques-uns de ces moyens sont identifiées dans le tableau 2.

Dans une tentative pour comprendre comment les utilisateurs de pouvoir étaient perçus, Toni Falbo (1977) a demandé à des étudiants d'écrire sur la façon d'obtenir ce qu'on veut. Chacun de ces écrits était examiné minutieusement pour déterminer quelles stratégies de pouvoir étaient utilisées. Les moyens d'influence utilisés furent par la suite regroupés selon leurs ressemblances. Seize stratégies de pouvoir furent ainsi répertoriées. Northey et

et Neale (1990: 356) énumèrent ces seize stratégies pour exercer de l'influence (voir tableau 2).

Enfin, Cohen (1990: 57), énonce qu'il existe des stratégies d'influence de base et certaines autres appelées sous-stratégies (voir tableau 2).

Afin d'en arriver à une compréhension plus claire de la démarche entreprise, un regroupement des stratégies rapportées précédemment par les auteurs a permis l'élaboration du tableau 2 qui suit (p. 49 et 50) et qui regroupe, dans sa dernière colonne appelée STRATEGIES DOMINANTES, les stratégies qui ressortaient le plus souvent.

Tableau 2

Recension des stratégies.

PERREAU ET MILES 1978	MONDAY 1978	KIPNIS, SCHMIDT ET WILKINSON 1980	YUKL 1981	ALLEN, PORTER ET ANGLE 1981	SCHILIT ET LOCKE 1982
Autorité légitime	Autorité légitime	Appel ascendant	Acquiescement instrumental	Manipulation	Adhérence aux règles
Diplomatie	Echanges de faveurs ou récompenses	Autorité légitime	Appel inspirational	Manipulation persuasive	Appel ascendant
Expertise		Bienveillance		Persuasion	Autorité ou persistance
Obligation	Manipulation d'information	Blocage	Coercition	Sanctions négatives	Echange formel
Référence (charisme)	Menaces	Coalition	Demande légitime	Sanctions positives	Echange informel (promotion, attraction personnelle, bienveillance)
	Persuasion	Echanges	Endoctrinement		Formation de coalition
		Rationalité	Distorsion d'information		Manipulation
		Sanctions	Poi rationnelle		Menaces
			Identification personnelle		Persistance
			Ingénierie situationnelle		Présentation logique ou rationnelle des idées
			Persuasion rationnelle		
			Identification à la décision		

Tableau 2

Recension des stratégies (suite).

KIPNIS ET SCHINDY 1988	SCHIEIN 1988	MORGAN 1989	NORTHCRAFT ET NEALE 1990	COMEN 1990	STRATÉGIES DOMINANTES
Amitié	Former des alliances et coalitions	Alliances	Affirmation	Charisme	Autorité légitime
Appel ascendant		Appel ascendant	Coalition	Compromis	Charisme
Autorité	Présenter un point de vue persuasif	Autorité légitime	Compromis	Direction (autorité)	Coalition
Coalition	Négocier avec ceux qui prennent des décisions	Charisme	Contrôle des ressources	Echange de faveurs	Coercition
Négociation	Utiliser des informations pour convaincre	Coalition	Emotion	Manipulation	Contrôle des ressources
Raison	Utiliser des informations pour convaincre	Contrôle des ressources	Evasion	Négociation	Expertise
	Se concentrer sur les besoins du groupe-cible	Information	Expertise	Participation	Information
	Travailler autour des opposants	Règlements	Fait accompli	Persuasion	Manipulation
	Exagérer l'information	Symbolisme	Information		Négociation
	Utiliser le personnel en place		Manipulation		Persuasion
	Utiliser des contacts pour l'information		Négociation		
	S'entourer de gens compétents		Persistance		
	Faire affaire socialement avec des gens influents		Persuasion		
	Etre persistant		Raison		
	Offrir des faveurs		Tromperie		
	Utiliser des traitements de faveur		Menace		
	Utiliser les règlements				
	Donner des garanties				
	Discréditer l'opposition				
	Autorisation des fonds préalablement non engagés				

2.4.2 Choix des stratégies et définitions

A la page 52, le tableau 3 donne un aperçu général des différentes stratégies retenues précédemment ainsi que des auteurs qui les ont rapportées dans leurs écrits alors que le tableau 4 de la page 53 donne une définition sommaire pour chacune des stratégies retenues.

En fait, ces tableaux ont été conçus afin de donner une vision globale de la démarche entreprise jusqu'ici et de permettre de garder à vue les stratégies choisies car, de ces stratégies découleront certaines tactiques dont le concept sera développé dans la prochaine partie de cette recherche.

TABLEAU 3

RECENSION DES STRATÉGIES SELON LES AUTEURS.

STRATEGIES	PERREAU MILES AULT 1978	MOWDAY 1978	WILKINSON SCHMIDT KIPPMIST 1980	YUKL 1981	ALLEN ANGLE PORTER 1981	SCHILLIT 1982	LIPCHES 1980	SCHMIDT 1988	SCHMIDT 1988	MORGAN 1989	NORTHCRAFT 1990	COHEN 1990
Autorité légitime	X	X	X	X		X	X		X		X	
Charisme	X		X	X		X			X	X	X	
Coalition			X			X	X	X	X	X		
Coercition	X	X	X	X	X	X						
Contrôle des ressources		X			X	X		X	X	X		
Expertise	X		X	X		X	X	X				
Information		X		X				X	X	X		
Manipulation		X			X	X		X		X	X	
Négociation		X	X			X	X	X		X	X	
Persuasion		X		X	X	X				X	X	

Tableau 4

Stratégies retenues et leurs définitions.

<i>STRATEGIES</i>	<i>DEFINITION</i>
<i>Autorité légitime</i>	<i>Avoir le droit, de par sa position hiérarchique, d'influencer le comportement des autres, de faire des requêtes particulières, et la cible a le devoir d'y obéir. (Yukl, 1989)</i>
<i>Charisme</i>	<i>Amener les autres à se sentir attirés; inclut le magnétisme personnel et la manière de se parler... (Yukl, 1989)</i>
<i>Coalition</i>	<i>Former des alliances pour s'opposer ou supporter un programme ou un changement. (Yukl, 1989)</i>
<i>Coercition</i>	<i>Menaces de punitions ou sanctions si la ou les personnes ne s'engagent pas dans le comportement approprié. (Northcraft et Neale, 1990)</i>
<i>Expertise</i>	<i>Se servir de ses connaissances, de sa formation ou de son expérience pour faire valoir son point de vue. (Schein, 1988)</i>
<i>Information</i>	<i>Recueillir, avoir accès ou disposer de l'information voulue au moment voulu, et l'utiliser à ses propres fins. (Morgan, 1989)</i>
<i>Manipulation</i>	<i>Utiliser des moyens plus ou moins francs pour atteindre son but. (Cohen, 1990)</i>
<i>Négociation</i>	<i>La recherche d'un compromis acceptable entre des positions qui sont différentes au départ. (Thibaud, 1981)</i>
<i>Persuasion</i>	<i>Expliquer et rappeler à l'autre les bonnes raisons, les plus importantes, du pourquoi elle devrait faire ce que vous désirez. (Cohen, 1990)</i>
<i>Contrôle des ressources</i>	<i>La capacité de contrôler n'importe laquelle des ressources: les finances, la possession d'une compétence, l'accès à des techniques nouvelles, bref avoir le contrôle nécessaire pour tirer les ficelles qui permettent de créer des changements. (Morgan, 1989)</i>

Mais auparavant, il semble nécessaire d'énumérer à nouveau chacune des stratégies retenues pour les fins de cette recherche et de leur accorder une définition supplémentaire afin de mieux se familiariser avec les termes.

Autorité légitime

Donner des ordres. (Cohen, 1990: 68)

Avoir de la reconnaissance, par les autres, de la légitimité d'action, de la légitimité de l'autorité. Les subalternes se trouvent à conférer eux-mêmes au dirigeant son droit d'exercer sur eux de l'influence. (Ouilmet, 1990: 12)

Charisme

Le charisme peut être aussi le fait d'utiliser l'affection d'une personne à notre égard pour obtenir l'assentiment de notre requête. (Yukl, 1989: 23)

Utiliser son charme personnel pour susciter l'adhésion. (Quick, 1988: 10)

Coalition

Alliance avec une ou plusieurs autres personnes: Joindre ses forces afin d'avoir plus de pouvoir pour agir.

Contrôle des ressources

Avoir l'autorité de prendre des décisions sur l'allocation des ressources, de revoir et modifier l'allocation de ces ressources. (Yukl, 1989: 17)

Expertise

Maintenir ses connaissances et sa pratique à jour; démontrer son expertise par la résolution de problèmes importants, en prenant de bonnes décisions, en procurant des conseils avisés et en déflant avec succès certains projets. (Yukl, 1989: 23)

Information

Avoir le contrôle de certaines informations, avoir la possibilité de récolter, d'enregistrer, d'analyser, de rapporter certaines informations opérantes. (Yukl, 1989: 20)

Manipulation

Cette stratégie d'influence inclut à la fois la dissimulation de l'intention de l'agent et le fait que la tentative d'influence est en place. (Allen et al., 1979)

Négociation

La négociation signifie que vous influencez en conférant avec les autres pour en arriver à une entente acceptable. La négociation peut impliquer aussi le compromis ou un échange de faveurs. (Cohen, 1990: 61)

C'est la mise en place une relation d'influence réciproque et connue des deux partenaires, mais en échangeant un minimum d'informations pertinentes afin d'en venir à un accord. (Vincent, 1988: 248)

Persuasion

C'est une façon de convaincre par la logique c'est-à-dire en expliquant simplement à l'autre, les bonnes raisons, les raisons les plus importantes pour lesquelles elle devrait faire ce que vous désirez. (Cohen, 1990: 58)

C'est l'énoncé d'un jugement de telle façon que ceux qui y sont exposés ont l'opportunité de prendre conscience d'une valeur potentielle en l'acceptant comme la leur. (Gilman, 1962)

Mais toutes ces stratégies reflètent un but à atteindre et pour ce faire, elles doivent se traduire en actions concrètes: les tactiques. Celes-ci feront donc l'objet de la prochaine partie de ce chapitre.

2.5 La tactique

Comme il a été dit précédemment, la tactique permet de déboucher sur l'action proprement dite. Elle est "la mise en oeuvre sur le terrain des opérations prévues par la stratégie".

La stratégie maîtrise les instants, la tactique l'instant, à savoir: le contact individuel, la séance de négociation, l'attitude et les décisions, le message écrit à l'instant "t" et en vue de provoquer tel ressenti chez le destinataire. (Fauvet et Stéfani, 1983: 95)

Le pouvoir s'exerce par un administrateur dans une organisation. Pour actualiser ce pouvoir, il doit utiliser, selon Paquette (1985), certaines stratégies qui se décrivent par différentes tactiques.

" Vouloir influencer sur le déroulement d'une action en cours, c'est utiliser certaines stratégies et certains outils (tactiques) qui s'inspirent des principes et des croyances issus de notre conception du développement de la personne". (Paquette, 1985: 46)

Hachette (1980: 1212) définit la tactique comme un moyen que l'on emploie ou une conduite que l'on adopte pour obtenir quelque chose.

Pour Collerette et Delisle (1982), la notion de tactique réfère aux actions concrètes qui sont posées et résulte du choix de moyens et de façons de faire qui est apparu le meilleur en tentant d'une part de refléter la stratégie retenue et d'autre part en considérant les différentes opportunités qui s'offrent dans l'environnement. Aussi, disent-ils, la tactique a-t-elle "un caractère essentiellement ponctuel et circonstanciel. Elle vient opérationnaliser dans l'action la stratégie privilégiée en indiquant la façon particulière d'agir ou de réagir face à chacune des situations à traiter".

D'une certaine façon, stratégie et tactique recouvrent des réalités différentes: la stratégie a une dimension macroscopique alors que la tactique a une dimension microscopique; la stratégie s'adresse à l'ensemble des interventions, les tactiques pour leur part s'adressent à chacune des actions posées (Collerette et Delisle, 1982: 140).

"Les tactiques sont des actes choisis en connaissance de cause permettant aux êtres humains de vivre ensemble et de traiter avec ce qui les entoure. Ici la tactique consistera à trouver des moyens pour exercer une influence sur autre personne".

(Maccio, 1980: 74)

Selon Legendre (1988: 544), la tactique est l'art et la science de combiner adroitement les moyens dans la réalisation d'un objectif. La stratégie se situe dans le cadre d'une planification; la tactique, dans celui de la réalisation de ce qui avait été prévu. De plus, la stratégie est globale tandis que la tactique est plus spécifique: ses aspects sont plus détaillés et adaptés aux contingences d'une réalité. Ainsi, le terme tactique sera utilisé aussi bien comme une technique, un procédé, une pratique qu'une formule.

Paquette (1985:45) soutient que les tactiques utilisées se greffent à une stratégie choisie, et que celles-ci sont très facilement observables dans une intervention.

Funkhauser (1989:85) présente dix tactiques qu'apparemment l'individu utilise toute la vie mais dont il n'a pas conscience. Ces tactiques sont destinées à influencer les autres:

- 1) Travailler les probabilités: convaincre les gens d'agir dans leur propre intérêt.*
- 2) Travailler les importances: persuader la cible qu'elle se trouve dans une situation "sans alternative".*
- 3) Travailler les traits saillants: choisir entre l'habitude et le changement.*
- 4) Introduire de nouvelles récompenses, punitions ou valeurs: faire en sorte que l'on n'élimine pas votre solution. Donner de bonnes raisons pour qu'elle soit examinée sérieusement et ne donner aucune raison de la mettre de côté.*
- 5) Modifier la nature des récompenses, punitions ou valeurs: vendre son choix pour ses propres mérites.*
- 6) Donner des idées: savoir ce qui fait réagir votre cible, ses points faibles.*
- 7) Faire brûler les étapes: créer un sentiment d'urgence.*
- 8) Modifier la nature de la décision, placer les autres devant le fait accompli.*
- 9) Travailler la complexité: raisonner clairement, directement et simplement. Ecarter les problèmes, faits ou questions susceptibles de compliquer les choses.*

10) Travailler l'incertitude: paraître sûr de soi.

Minimiser l'incertitude si vous voulez obtenir quelque chose de quelqu'un.

Vincent (1988:246) explique que certains facteurs influencent le choix des tactiques:

- la stratégie choisie;*
- le style de personnalité;*
- les objectifs recherchés;*
- les différences de statut, d'âge ou de sexe;*
- le manque relatif d'informations;*
- les contraintes de temps.*

Pour Kelada (1990: 63), la tactique, c'est l'opérationnalisation de la stratégie choisie; c'est le plan d'action qui comprend:

- les actions spécifiques à entreprendre;*
- la ou les personnes visées par chacune des actions prévues;*
- la méthode ou procédure qui devra être suivie durant sa réalisation ou mise en place.*

En fin de compte, la tactique peut être considérée à juste titre comme le facteur décisif: c'est par elle, et elle seule, que l'effet sera obtenu, ou non, ou partiellement, ou totalement opposé à celui escompté.

2.5.1 Les tactiques d'influence et la recherche

La majeure partie des recherches qui existent sur le concept du pouvoir ont surtout porté sur les effets des différentes bases de pouvoir telles que conceptualisées par French et Raven (1959). Plus près de nous, d'autres chercheurs ont commencé à se pencher sur le "comment" du pouvoir. Spécifiquement, ces chercheurs ont tenté de distinguer différentes façons ou tactiques de pouvoir utilisées dans les situations sociales.

Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) ont réalisé deux études afin d'identifier les tactiques utilisées par les individus au travail pour influencer leurs supérieurs, leurs collègues, et leurs subordonnés. Dans la première étude, les auteurs ont demandé à 165 répondants ayant un rôle de gestionnaire comme ingénieurs, techniciens ou professionnels, de décrire une situation où ils ont influencé soit leur supérieur, soit un collègue ou soit un subordonné. A partir de cette analyse, un

total de 370 tactiques d'influence ont été identifiées mais certaines de ces tactiques qui semblaient s'identifier à d'autres similaires ont été regroupées pour être ensuite réparties en quatorze catégories. Le tableau 5 de la page suivante donne une vue d'ensemble de cette classification.

Tableau 5

Classification des tactiques en 14 catégories.
 (Source: Kipnis, Schmidt et Wilkinson, 1980, p. 442)

CATEGORIES ET TACTIQUES	CATEGORIES ET TACTIQUES
<p><u>Tactiques clandestines</u></p> <p>Défier l'habileté de la cible Mentir à la cible Travailler de manière pseudo-démocratique Gonfler l'importance du travail Manipuler l'information Amener la cible à se sentir importante Louanger la cible Démontrer une certaine compréhension</p> <p><u>Actions personnelles négatives</u></p> <p>Fait accompli Devenir une nuisance Ralentir le travail Confronter la cible Menacer de retirer son aide Exprimer sa colère Menacer de quitter l'emploi Bloquer les actions de la cible Ignorer la cible Punir la cible</p> <p><u>Actions administratives négatives</u></p> <p>Envoyer un rapport au superviseur Convoquer une réunion formelle Donner une évaluation insatisfaisante N'accorder aucune augmentation de salaire Menacer d'une évaluation insatisfaisante Menacer la sécurité de l'emploi Menacer la perte d'une promotion</p> <p><u>Echange</u></p> <p>Contribuer à un échange de faveurs Faire un compromis Offrir de faire un sacrifice Offrir son aide pour un autre travail Evoquer des faveurs passées</p>	<p><u>Persistance</u></p> <p>Répéter les appels Argumenter Répéter les actions prévues Surveillance</p> <p><u>Entraînement</u></p> <p>Expliquer comment il fallait faire Montrer comment faire</p> <p><u>Récompenses</u></p> <p>Renforcement verbal Augmentation de salaire Donner des bénéfices</p> <p><u>Présentation</u></p> <p>Démontrer sa compétence Performer puis demander Attendre que la cible soit de bonne humeur Etre humble Etre amical</p> <p><u>Requête directe</u></p> <p><u>Demande faible</u></p> <p>Montrer de la dépendance Requête faible</p> <p><u>Demande</u></p> <p>Evoquer les règlements Ordonner Convoquer une conférence formelle Donner un temps limite Exiger que ce soit fait</p> <p><u>Explications rationnelles</u></p> <p><u>Rassembler des données</u></p> <p><u>Coalitions</u></p> <p>Obtenir le support de ses collègues Obtenir le support informel des supérieurs Obtenir le support des subordonnés Menacer de recourir à un agent extérieur Appel ascendant</p>

Keys et Case (1990) ont mené une étude, en utilisant l'incident critique comme méthode d'investigation afin d'analyser comment un dirigeant prenait et soutenait son influence. Les tactiques qui ont ressorti lors de cette étude furent :

- 1. Présentation d'une explication rationnelle;*
- 2. Parler, argumenter ou exposer simplement;*
- 3. Présentation d'un plan détaillé;*
- 4. Utilisation de la persistance ou des répétitions;*
- 5. Développer et montrer le support des autres;*
- 6. Utiliser les autres comme une plate-forme pour présenter ses idées;*
- 7. Présenter un exemple d'une situation semblable;*
- 8. Menacer;*
- 9. Offrir un échange de faveurs ou de concessions;*
- 10. Utiliser des techniques de manipulation;*
- 11. S'appuyer sur l'autorité formelle et les règlements;*
- 12. Se montrer confiant et supporté;*
- 13. Déléguer les fonctions, élaborer les lignes directrices ou les buts.*
- 14. Ecouter, conseiller ou solliciter des idées;*
- 15. Questionner, réviser ou évaluer;*
- 16. Récompenser avec du prestige ou du salaire;*
- 17. Développer ses relations ou la confiance.*

Après avoir défini les concepts "stratégie" et "tactique", il apparaît important d'apporter une présentation synoptique des tactiques associées aux stratégies.

En effet, il a été écrit, plus tôt dans cette recherche, que la stratégie est un plan d'action visant à atteindre un certain objectif. Or, ce plan d'action doit, dans les faits, se traduire en comportements observables, en actions spécifiques, celles-ci se définissant d'ailleurs comme étant des tactiques. Mais, comment atteindre efficacement son objectif s'il n'existe aucune congruence entre la stratégie choisie et les tactiques utilisées lors de la mise en oeuvre de cette stratégie ?

Alors, il s'avère donc très important de regrouper des tactiques et de les associer aux dix stratégies retenues précédemment et le fait de les représenter sous forme de tableaux en permettra une meilleure visualisation.

Par contre, ces tableaux ne se sont pas créés au hasard, mais leur élaboration a dû tenir compte de certains critères comme :

- la définition de chaque stratégie;*
- la classification des tactiques selon certains auteurs (référence au tableau 5, p. 64);*
- le regroupement possible de certaines de ces tactiques.*

Tableau 6

Présentation des tactiques associées à la stratégie "CHARISME".

	CHARISME
	<ul style="list-style-type: none"> - Amener l'autre à se sentir important; - Travailler humblement pendant la préparation de la requête;
T	- Travailler amicalement pour demander ce que l'on veut;
A	- Amener l'autre à de bons sentiments envers nous;
C	- Gonfler l'importance de ce que l'on veut demander;
T	- Louanger la cible;
I	- Sympathiser avec la cible à cause des problèmes supplémentaires qu'on lui cause;
Q	
U	- Attendre que la cible soit de bonne humeur et en état de réceptivité;
E	- Démontrer à la cible qu'on a besoin de son aide;
S	<ul style="list-style-type: none"> - Demander poliment; - Travailler de façon pseudo-démocratique, c'est-à-dire prétendre qu'on le laisse libre de sa décision; - Faire preuve de bonne volonté; - Démontrer à la cible que son habileté est supérieure à la nôtre; - Utiliser le renforcement verbal; - Choisir le bon moment; - Modifier son expression; - S'identifier à lui; - S'approprier ses croyances et ses valeurs.

Tableau 7

Présentation des tactiques associées à la stratégie "AUTORITE LEGITIME".

	AUTORITE LEGITIME
T	- Garder un contrôle sur la personne;
A	- Ordonner qu'il fasse ce qui lui est demandé;
C	- Donner un temps limite pour faire ce qui est demandé;
T	- Lui dire la façon dont le travail doit être fait;
I	- Devenir une nuisance;
Q	- Lui rappeler constamment ce qui est demandé;
U	- Exprimer sa colère verbalement;
E	- Prendre une action légale;
S	- Justification légitime;
	- Indiquer les règles requises afin que l'autre s'y conforme;

Tableau 8

Présentation des tactiques associées à la "PERSUASION".

	PERSUASION
	- Se rappeler constamment à l'autre;
T	- Insister sur l'importance de sa requête;
A	- Argumenter;
C	- Répéter les actions et les appels;
T	- Appliquer des pressions extérieures;
I	- Utiliser la logique pour convaincre;
Q	- Etre très démonstratif.
U	
E	
S	

Tableau 9

**Présentation des tactiques associées à la stratégie
"INFORMATION".**

	INFORMATION
T	- <i>Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue;</i>
A	- <i>Posséder des informations déterminantes;</i>
C	- <i>Rassembler assez d'informations pour être appuyé;</i>
T	- <i>Distorsionner l'information;</i>
I	- <i>Retenir l'information;</i>
Q	- <i>Manipuler l'information;</i>
U	- <i>Contrôler l'information;</i>
E	- <i>Avoir accès à toutes sources d'information.</i>
S	

Tableau 10

**Présentation des tactiques associées à la stratégie "CONTROLE
DES RESSOURCES".**

	CONTROLE DES RESSOURCES
T	- <i>Contrôler les récompenses;</i>
A	- <i>Contrôler les ressources financières;</i>
C	- <i>Contrôler les punitions et les sanctions;</i>
T	- <i>Contrôler la situation sociale (endoctrinement);</i>
I	- <i>Contrôler l'environnement.</i>
Q	
U	
E	
S	

Tableau 11

**Présentation des tactiques reliées à la stratégie
"MANIPULATION".**

	MANIPULATION
T	- <i>Mentir à propos des raisons de sa requête;</i>
A	- <i>Prétendre ne pas comprendre ce qu'on doit faire afin que la cible le fasse pour nous;</i>
C	- <i>Dissimuler ses véritables raisons;</i>
T	- <i>Utiliser des pratiques immorales;</i>
I	- <i>Utiliser la propagande;</i>
Q	- <i>Utiliser la culpabilité;</i>
U	- <i>Utiliser le chantage;</i>
E	- <i>Mentir.</i>
S	

Tableau 12

Présentation des tactiques associées à la stratégie "EXPERTISE".

	EXPERTISE
T	- <i>Ecrire un plan détaillé pour justifier ses idées;</i>
A	- <i>Expliquer clairement les raisons de sa requête;</i>
C	- <i>Démontrer sa compétence avant de présenter sa requête;</i>
T	- <i>Ecrire un dossier décrivant sa requête;</i>
I	- <i>Miser sur son habileté;</i>
Q	- <i>Présentation logique des idées;</i>
U	- <i>Perspicacité;</i>
E	- <i>Expertise technique;</i>
S	- <i>Performance reconnue dans l'organisation.</i>

Tableau 13

Présentation des tactiques associées à la stratégie "COALITION".

	COALITION
T	- Faire appel à un niveau supérieur;
A	- Obtenir le support informel d'une personne de plus haut niveau;
C	- Se servir de ses amis hauts placés;
T	- Obtenir le support de ses collègues de travail;
I	- Inviter la cible à une conférence formelle au cours de laquelle la requête sera présentée;
Q	- Obtenir le support de ses subordonnés;
U	- Apporter les idées à un autre afin qu'il présente la requête;
E	- Devenir le protégé d'une personne haut placée;
S	- Miser sur le pouvoir de son supérieur immédiat;
	- Utiliser les ressources de l'organisation.

Tableau 14

Présentation des tactiques associées à la stratégie "NEGOCIATION".

	NEGOCIATION
T	- Offrir un compromis sur l'issue;
A	- Offrir un échange de faveurs;
C	- Faire procurer à la cible certains bénéfices;
T	- Evoquer des faveurs passées
I	
Q	
U	
E	
S	

Tableau 15

**Présentation des tactiques associées à la stratégie
"COERCITION".**

	COERCITION
T	- Menacer la sécurité de l'emploi;
A	- Menacer la sécurité de la tâche;
C	- Faire certaines allusions qui pourraient compromettre l'autre;
T	- Amener l'autre à se sentir en terrain glissant;
A	- Menacer de donner une évaluation de performance insatisfaisante;
C	- Menacer de faire perdre une promotion;
T	- Remplir un rapport sur la personne et le faire parvenir à son supérieur immédiat;
I	- Menacer d'arrêter tout travail de collaboration;
Q	- Ralentir le travail;
U	- Ignorer l'autre;
E	- Menacer d'aller plus haut (hiérarchie);
S	- Menacer de prendre une action légale;
	- Menacer de tout abandonner;
	- Punir la cible;
	- Nuire aux actions de la cible;
	- Menacer de ne pas accorder de promotion.

2.6 Conclusion du chapitre II

Ce second chapitre avait comme but de présenter la littérature relative aux différents concepts utilisés lors de cette recherche pour en arriver à une meilleure compréhension.

Afin de réaliser cet objectif, la revue de littérature a été divisée en quatre parties.

La première partie a exploré l'évolution des différentes définitions du pouvoir. La seconde partie a cherché à clarifier les concepts de pouvoir et d'influence. Puis, la troisième partie a porté sur la stratégie, moyen privilégié consciemment ou non par toute personne désirant exercer un pouvoir d'influence. Dans un premier temps, la définition de ce concept a été établie puis, une recension des écrits a permis d'identifier certaines stratégies susceptibles d'être utilisées lors d'un exercice d'influence.

Enfin, ce chapitre se termine avec l'élaboration d'un modèle associant des tactiques bien définies à chacune des stratégies dominantes que l'auteur de cette recherche a fait ressortir dans la partie précédente.

Suite à cette revue de littérature, il semble se dégager, avec encore plus d'acuité, la question primordiale qui est à la base de cette recherche soit: "Quelles sont les stratégies et tactiques les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centre de formation des adultes lorsqu'ils exercent le processus de pouvoir d'influence ?"

Pour s'inscrire dans une suite logique de la démarche proposée dans le présent mémoire, le troisième chapitre se propose d'expliquer la méthodologie préconisée pour recueillir des données permettant d'identifier les stratégies et tactiques de pouvoir d'influence qui tendent à prédominer dans le monde de l'éducation et plus précisément au niveau des directions d'écoles secondaires et de centres de formation des adultes.

CHAPITRE III

Méthodologie

Cette recherche a pour but d'identifier la perception qu'ont les adjoints administratifs, quant aux tactiques et stratégies utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation des adultes lorsqu'ils exercent leur pouvoir d'influence.

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche comporte huit parties: le choix de l'instrument, sa mise au point, les prétests, l'élaboration du questionnaire, l'échantillonnage, l'administration des questionnaires, l'établissement de la fidélité de l'instrument et la description des données.

3.1 Méthode utilisée

La nature même de cette recherche nécessite l'élaboration d'une méthodologie basée sur l'approche de l'enquête. La démarche d'enquête sur le terrain consiste à recueillir des informations concernant l'utilisation des stratégies et tactiques de pouvoir par les directeurs d'école ou de centre de la province de Québec, telles que perçues par leurs adjoints administratifs.

3.2 Mise au point de l'instrument

L'auteure de cette recherche a découvert quelques instruments qui pourraient mesurer la perception que les subordonnés ont de l'utilisation des stratégies de pouvoir de leurs directeurs. Quelques-uns de ces instruments ont d'ailleurs été soumis à des études de fiabilité et de validité mais la plupart de ces instruments ont donné une fiabilité et/ou une validité insatisfaisante pour les buts de la présente recherche.

Porter (1986) a développé un questionnaire pour déterminer l'utilisation des stratégies de pouvoir des directeurs d'école. Les items développés par Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) ont été utilisés pour l'élaboration de cet instrument. Mais cet instrument de Porter s'est montré incomplet car il ne mesurait que six stratégies de pouvoir pouvant être utilisées: la bienveillance, les sanctions, l'échange de bénéfices, l'autorité légitime, la rationalité et l'appel ascendant.

Or, la recension des écrits, réalisée dans le chapitre précédent, et qui a permis de regrouper au tableau 2 (pp.49-50) différentes stratégies identifiées par les auteurs recensés pour retenir dix stratégies qui paraissaient faire l'unanimité, semblaient plus susceptibles d'être utilisées pour influencer un

subordonné: l'autorité légitime, la coalition, la négociation, la coercition, la manipulation, la persuasion, l'expertise, le charisme, le contrôle des ressources, enfin l'information.

Donc, une liste des tactiques se rapportant à ces stratégies a été réalisée afin d'obtenir un modèle de base à partir duquel il était possible de bâtir un questionnaire congruent à l'étude en cours.

Ainsi, certains énoncés proposés par Porter (1986) ont été utilisés, avec un ajout de certains autres énoncés pertinents et nécessaires pour structurer l'instrument adéquat pour répondre aux questions très spécifiques de la présente recherche. Il faut ajouter que certains énoncés furent éliminés car ils ne correspondaient pas adéquatement à la culture québécoise ou avaient été jugés peu pertinents par le comité des cadres.

3.3 Prétest

Une première version de l'instrument a été présentée au Comité exécutif de la commission professionnelle des adjoints administratifs d'établissement composé de sept membres. Ce comité a fait l'analyse intégrale de l'instrument, et leurs suggestions, commentaires et remarques ont permis d'améliorer

l'instrument au point de vue de la compréhension (tant des énoncés que des modalités), de la présentation et de la phraséologie. Aussi, par leurs critiques, il y a eu élimination et/ou modification de tout ce qui ne semblait pas pertinent ou congruent aux objectifs de la recherche en cours.

3.4 *Elaboration du questionnaire*

Une version finale du questionnaire (voir annexe 1) a donc été préparée pour être envoyée aux répondants sélectionnés. Dans chaque questionnaire, il a été demandé au répondant de fournir des renseignements généraux puis de donner sa perception sur les cinquante (50) énoncés définissant chacun une tactique de pouvoir. Aussi, chaque questionnaire possédait une feuille de réponses pouvant être utilisée au lecteur optique permettant ainsi un traitement des données plus rapide.

3.5 Echantillonnage

Pour cette étude, on ne peut parler d'échantillon car la totalité de la population cible a été utilisée afin de participer à la cueillette des données. Cette population se compose de 137 adjoints administratifs oeuvrant dans les Commissions scolaires réparties dans les 14 régions administratives de la province de Québec.

Les adjoints administratifs représentant la population cible, sont des gestionnaires scolaires dont la fonction comporte la responsabilité de la gestion de programmes techniques et administratifs de l'école. Ces gestionnaires scolaires relèvent habituellement ou légalement du directeur de l'établissement où ils travaillent.

Les répondants étaient au nombre de 137 adjoints administratifs présentement en fonction et qui ont été invités, par le biais du questionnaire, à donner leur perception de l'utilisation de tactiques et de stratégies par leur directeur lorsque celui-ci exerce son pouvoir d'influence.

3.6 Administration des questionnaires

Les questionnaires ont été acheminés aux répondants par le courrier le 23 octobre 1990. Une lettre, signée du président du Comité professionnel des adjoints administratifs d'établissement, invitant les sujets choisis à collaborer positivement au succès de cette recherche, a été jointe au questionnaire (voir annexe 2). Cette invitation était accompagnée d'une seconde lettre présentant le but de la recherche et les assurant de la confidentialité des données recueillies (annexe 3).

Un rappel a été effectué le 7 novembre 1990 lors de la réunion annuelle des membres de la commission professionnelle des adjoints administratifs d'établissement qui s'est tenue à Montréal.

Au total, 77 questionnaires ont été retournés dûment remplis, soit 56,2 % de l'échantillonnage de départ.

3.7 Fidélité de l'instrument

La fidélité, propriété essentielle des instruments de mesure, désigne la précision et la constance des résultats qu'ils fournissent. Le degré de constance des réponses aux divers items d'un test s'appelle l'homogénéité. Le coefficient d'homogénéité a été obtenu à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1970). Ce dernier permet d'établir un coefficient de corrélation basé sur la consistance interne des réponses à tous les items d'un test administré une fois (Fortin et al., 1988: p.293). D'ailleurs, le tableau 16 de la page suivante présente la distribution du nombre de questions et des coefficients de corrélation basé sur la consistance interne des réponses pour chacune des stratégies de pouvoir selon l'alpha de Cronbach.

Tableau 16

Distribution du nombre de questions et des coefficients de corrélation basé sur la consistance interne des réponses pour chacune des stratégies de pouvoir selon l'alpha de Cronbach.

<i>Stratégies</i>	<i>Nombre de questions</i>	<i>Coefficient Alpha</i>
<i>Autorité légitime</i>	5	.7273
<i>Coercition</i>	5	.6997
<i>Persuasion</i>	5	.6830
<i>Contrôle des ressources</i>	5	.6580
<i>Coalition</i>	5	.6483
<i>Manipulation</i>	5	.6370
<i>Négociation</i>	5	.6247
<i>Information</i>	5	.6120
<i>Charisme</i>	5	.5956
<i>Expertise</i>	5	.5519

Ce tableau présentait la fidélité des résultats (coefficient alpha) obtenus pour chacune des dix stratégies utilisées. Les résultats montrent que les stratégies ont un facteur satisfaisant d'homogénéité se situant entre .5519 pour l'expertise et .7273 pour l'autorité légitime.

3.8 La description des données

Selon le tableau 17 de la page 85, l'échantillonnage est composé en grande majorité par des répondants de sexe masculin. La majorité est âgée de 45 à 55 ans. L'école dans laquelle ils oeuvrent regroupe entre 1000 et 2000 élèves. La scolarité se situe, pour la majorité des répondants, entre 13 et 17 ans.

Tableau 17

Distribution en nombre des adjoints administratifs selon les principales caractéristiques de l'échantillonnage: sexe, région administrative, taille de l'école, âge, années de scolarité.

<u>Sexe</u>		<u>Région administrative</u>	
<i>Féminin</i>	<i>4</i>	<i>Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine</i>	<i>4</i>
<i>Masculin</i>	<i>73</i>	<i>Bas Saint-Laurent</i>	<i>5</i>
		<i>Saguenay-Lac-Saint-Jean</i>	<i>8</i>
		<i>Québec</i>	<i>8</i>
		<i>Chaudière-Appalaches</i>	<i>5</i>
		<i>Mauricie-Bois-Francs</i>	<i>6</i>
		<i>Estrie</i>	<i>5</i>
		<i>Montréal</i>	<i>7</i>
		<i>Laurentides</i>	<i>1</i>
		<i>Montréal</i>	<i>14</i>
		<i>Lanaudière</i>	<i>1</i>
		<i>Laval</i>	<i>3</i>
		<i>Ouataouais</i>	<i>6</i>
		<i>Abitibi-Témiscamingue</i>	<i>3</i>
		<i>Côte-Nord</i>	<i>1</i>
<u>Age</u>			
<i>25-35 ans</i>	<i>2</i>		
<i>35-45 ans</i>	<i>27</i>		
<i>45-55 ans</i>	<i>41</i>		
<i>55 ans et +</i>	<i>7</i>		
<u>Scolarité</u>			
<i>19 ans</i>	<i>3</i>		
<i>18 ans</i>	<i>8</i>		
<i>17 ans</i>	<i>10</i>		
<i>16 ans</i>	<i>9</i>		
<i>15 ans</i>	<i>20</i>		
<i>14 ans</i>	<i>11</i>		
<i>13 ans et -</i>	<i>16</i>		
<u>Taille de l'école</u>			
<i>500 élèves et moins</i>	<i>4</i>		
<i>501 - 1000 élèves</i>	<i>14</i>		
<i>1001 - 1500 élèves</i>	<i>20</i>		
<i>1501 - 2000 élèves</i>	<i>21</i>		
<i>2001 - 2500 élèves</i>	<i>11</i>		
<i>2501 élèves et plus</i>	<i>7</i>		

3.9 Conclusion du chapitre III

Ce chapitre a présenté la conception d'un plan destiné à agencer l'ensemble des activités qui faciliteront la réponse aux questions soulevées par la problématique. Cette stratégie d'investigation permettra ainsi d'en obtenir une réponse valable. Selon Fortin et al. (1988: 191), la stratégie se définit comme étant essentiellement les méthodes à utiliser pour recueillir et analyser les données.

Cette stratégie comprenait donc le choix du type d'étude approprié à la nature de la présente recherche; la mise au point de l'instrument utilisé pour l'enquête; le prétest visant une meilleure efficacité et compréhension de l'instrument à être utilisé; l'élaboration du questionnaire destiné à la cueillette des données; les sujets représentatifs de la population visée; la technique utilisée pour évaluer l'homogénéité interne du questionnaire et enfin la description des données recueillies sur les répondants.

Le prochain chapitre, l'analyse des données, constituera le produit direct de l'information recueillie auprès des sujets de l'échantillon. Les données seront analysées et décrites sous forme de tableaux puis les résultats interprétés en fonction des questions de recherche.

CHAPITRE IV

Analyse des données

4.1 Introduction

Ce chapitre rapporte et analyse les données qui ont été recueillies relativement aux questions de recherche présentées au chapitre I.

Cette étude a deux objectifs à rencontrer soit :

- 1. Identifier les tactiques de pouvoir les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation selon la perception qu'en ont les adjoints administratifs;*
- 2. Identifier les stratégies de pouvoir les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation selon la perception qu'en ont les adjoints administratifs;*

Afin d'assurer une meilleure compréhension de l'analyse des données, ce chapitre se divise en deux parties distinctes. La première analyse les données relatives au premier objectif et la seconde partie scrute les données relatives au deuxième objectif.

Dans chacune de ces deux parties, les données sont analysées suivant les formes suivantes: l'analyse des moyennes, l'interprétation des résultats, la relation entre ces résultats et la théorie puis une analyse de la matrice des coefficients r de Pearson.

4.2 Les tactiques de pouvoir

"D'après la perception qu'en ont les adjoints administratifs, quelles sont les tactiques les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation lorsqu'ils exercent leur pouvoir d'influence ?"

Cette partie a donc comme objectif principal d'apporter des éléments de réponses à cette interrogation.

4.2.1 Analyse des moyennes

Pour être en mesure d'analyser et de comparer les moyennes des différentes tactiques, le tableau 18, présentant la distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des tactiques de pouvoir, a été élaboré sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (très souvent). Ces résultats sont présentés dans un ordre décroissant afin d'en faciliter la lecture. Suivra une interprétation de ces résultats. Les différences entre les moyennes de chacune des cinquante tactiques de pouvoir présentées reflètent les perceptions des adjoints administratifs sur l'utilisation de ces tactiques par leurs supérieurs.

Tableau 18

Distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des tactiques de pouvoir.

TACTIQUES	MOYENNE
<i>26. Présenter une requête directe.</i>	<i>4.013</i>
<i>6. Expliquer clairement les raisons de sa requête.</i>	<i>3.948</i>
<i>10. Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue.</i>	<i>3.662</i>
<i>9. Insister sur les raisons de sa requête.</i>	<i>3.597</i>
<i>25. Rassembler assez d'informations pour être appuyé.</i>	<i>3.364</i>
<i>24. Justifier légitimement sa requête.</i>	<i>3.247</i>
<i>45. Utiliser une logique très convaincante.</i>	<i>3.078</i>
<i>31. Préparer le terrain pour arriver à ses fins.</i>	<i>3.052</i>
<i>30. Obtenir le support de ses subordonnés.</i>	<i>2.974</i>
<i>4. Donner un temps limite pour faire ce qui est demandé.</i>	<i>2.883</i>
<i>29. Posséder une compétence indispensable.</i>	<i>2.831</i>
<i>17. Etre très démonstratif.</i>	<i>2.623</i>
<i>8. Sympathiser pour les problèmes supplémentaires que sa requête causent.</i>	<i>2.558</i>
<i>20. Répéter les appels.</i>	<i>2.532</i>
<i>19. Posséder des informations vitales.</i>	<i>2.481</i>
<i>28. Imposer la façon dont le travail doit être fait.</i>	<i>2.442</i>
<i>34. Avoir accès à toutes les nouvelles techniques.</i>	<i>2.416</i>
<i>5. Garder le contrôle sur les ressources financières.</i>	<i>2.377</i>
<i>21. Ecrire un plan détaillé pour justifier ses idées.</i>	<i>2.351</i>
<i>46. Miser sur son habileté technique.</i>	<i>2.325</i>
<i>2. Obtenir le support de ses collègues.</i>	<i>2.299</i>
<i>39. Négocier quelque chose d'agréable pour les deux parties.</i>	<i>2.273</i>
<i>37. Argumenter constamment.</i>	<i>2.247</i>

TACTIQUES	MOYENNE
<i>38. Amener l'autre à se sentir important.</i>	<i>2.143</i>
<i>23. Exprimer verbalement sa colère.</i>	<i>2.091</i>
<i>49. Gonfler l'importance de sa requête.</i>	<i>2.065</i>
<i>48. Manipuler l'information.</i>	<i>2.013</i>
<i>42. Inviter la cible à une conférence formelle.</i>	<i>1.974</i>
<i>40. Démontrer sa compétence avant de faire sa requête.</i>	<i>1.974</i>
<i>43. Contrôler les sanctions.</i>	<i>1.935</i>
<i>36. Retenir certaines informations pertinentes.</i>	<i>1.909</i>
<i>44. Ordonner que la cible fasse ce qui est demandé.</i>	<i>1.909</i>
<i>15. Obtenir le support informel d'une personne haut placée.</i>	<i>1.909</i>
<i>12. Dissimuler ses véritables raisons.</i>	<i>1.909</i>
<i>50. Offrir un compromis sur l'issue.</i>	<i>1.818</i>
<i>47. Contrôler les récompenses.</i>	<i>1.805</i>
<i>11. Louanger la cible avant de présenter sa requête.</i>	<i>1.753</i>
<i>41. Prétendre ne pas comprendre ce qui est demandé.</i>	<i>1.610</i>
<i>22. Offrir de faire un sacrifice personnel.</i>	<i>1.610</i>
<i>33. Faire appel à un niveau supérieur de la hiérarchie.</i>	<i>1.610</i>
<i>3. Mentir à propos des raisons de sa requête.</i>	<i>1.558</i>
<i>16. Utiliser son charme personnel.</i>	<i>1.558</i>
<i>27. Menacer d'aller plus haut dans la hiérarchie.</i>	<i>1.429</i>
<i>7. Offrir un échange de faveurs.</i>	<i>1.416</i>
<i>14. Utiliser le chantage.</i>	<i>1.247</i>
<i>18. Menacer la sécurité de la tâche.</i>	<i>1.247</i>
<i>35. Evoquer des faveurs passées.</i>	<i>1.247</i>
<i>32. Menacer d'arrêter de collaborer.</i>	<i>1.195</i>
<i>13. Menacer de ralentir le travail.</i>	<i>1.130</i>
<i>1. Menacer de donner une évaluation de performance insatisfaisante.</i>	<i>1.117</i>

Les réponses à ce questionnaire étaient réparties sur une échelle de fréquence d'utilisation de un à cinq. Un se désignait comme jamais, deux comme rarement, trois comme occasionnellement, quatre comme fréquemment et cinq comme très souvent. Alors, après une observation des moyennes attribuées aux tactiques de pouvoir, ces résultats s'interprètent de la façon suivante:

- *La moyenne de la tactique 26 (4.013) indique que cette tactique de pouvoir est utilisée fréquemment.*

- *Les moyennes des tactiques 6 (3.948), 10 (3.662), 9 (3.597), 25 (3.364), 24 (3.247), 45 (3.078) et 31 (3.053) indiquent que ces tactiques de pouvoir sont utilisées d'occasionnellement à fréquemment.*

- *Les moyennes des tactiques 30 (2.974), 4 (2.883), 29 (2.831), 17 (2.623), 8 (2.558), 20 (2.532), 19 (2.481), 28 (2.442), 34 (2.416), 5 (2.377), 21 (2.351), 46 (2.325), 2 (2.299), 39 (2.273), 37 (2.247), 38 (2.143), 23 (2.091), 49 (2.065) et 48 (2.013) indiquent que ces tactiques de pouvoir sont utilisées de rarement à occasionnellement.*

- Les moyennes des tactiques 42 et 40 (1.974), 43 (1.935), 36, 44, 15 et 12 (1.909), 50 (1.818, 47 (1.805), 11 (1.753), 41, 22 et 33 (1.610), 3 et 16 (1.558), 27 (1.429), 7 (1.416), 14, 18 et 35 (1.247), 32 (1.195), 13 (1.130) et 1 (1.117) indiquent que ces tactiques de pouvoir ne sont que jamais à rarement utilisées.

4.2.1.1 Interprétation des résultats

La présentation d'une requête directe est la seule tactique qui reçoit une moyenne supérieure à 4.00 (tableau 18), ce qui permet de supposer que les directeurs, lorsqu'ils ont une requête à formuler auprès d'un de leurs subordonnés, jouent cartes sur table. Il s'agit d'une tactique affirmative et, à première vue, la force de cette tactique repose sur sa simplicité. En effet, si quelqu'un essaie d'obtenir d'une autre personne une concession quelconque, le moyen le plus simple n'est-il pas d'en faire la demande directement?

Toujours selon le tableau 18, une explication claire des raisons de sa requête et la présentation d'informations pertinentes pour supporter son point de vue, viennent au deuxième et troisième rang pour les moyennes obtenues. Ces tactiques semblent venir compléter la précédente car, si le but

d'une requête est d'obtenir l'approbation ou la collaboration de l'autre, il paraît normal de lui faire part des raisons ou informations pertinentes afin qu'il comprenne et puisse décider en toute connaissance de cause.

Il semble donc s'éloigner le temps où le patron demandait et le subordonné obéissait sans aucune explication ou encore, sans trop poser de questions. D'ailleurs, ce fait paraît se confirmer de plus en plus si on porte un regard sur les moyennes des tactiques qui se retrouvent au quatrième et cinquième rang et qui se lisent comme suit: "Présenter des informations pertinentes" et "Insister sur l'importance de sa requête".

En fait, ces tactiques, qui se démarquent par rapport aux autres, impliquent que celui qui les utilise possède un certain savoir, une certaine compétence dans son travail. Selon Livian (1987: 22), dans une organisation, le savoir ne se transforme en atout que si son détenteur peut convaincre son interlocuteur de sa pertinence. La capacité de communiquer et de persuader est donc un additif indispensable à celui qui veut gagner en influence.

Comme il a été mentionné précédemment, les tactiques qui affichent les moyennes les plus faibles sont reliées aux menaces. En effet, les résultats observés semblent démontrer

que les menaces (#1, #13, #18, #27 et #32), le chantage (#14) ou l'échange de faveurs (#7 et #35) ne sont utilisées que très rarement.

L'analyse de ces résultats indique qu'il semble évident que très peu de dirigeants utilisent les menaces pour influencer leurs subordonnés. Aussi, il serait intéressant de savoir si ces tactiques coercitives ne sont utilisées que lorsque les autres tactiques ont échoué ou, s'il existe encore des dirigeants pour qui les menaces constituent le seul moyen efficace d'exercer son influence.

Chacun sait qu'il fut un temps où les patrons exerçaient leur pouvoir en utilisant ces tactiques plutôt despotiques, mais aujourd'hui, avec la liberté de parole, l'accès à l'information, l'implantation du syndicalisme, les nouveaux concepts de concertation, de participation, etc. cette façon d'exercer le pouvoir semble avoir fait place à des tactiques moins coercitives, plus franches.

Afin de permettre une meilleure visualisation de ces résultats, la figure 2 présente un histogramme des huit tactiques dont l'utilisation tend à prédominer selon la perception de la population-cible.

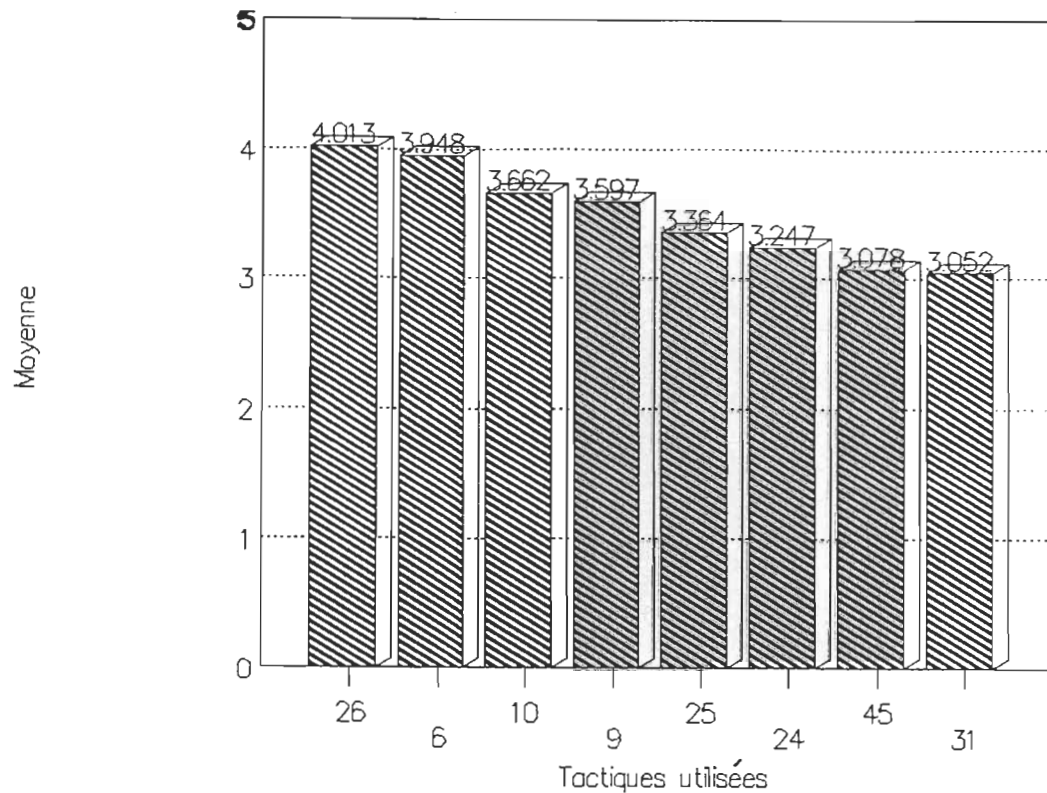


Figure 2: Histogramme des moyennes pour les tactiques les plus utilisées.

1. **Tactique #26:** Présenter une requête directe.
2. **Tactique #6:** Expliquer clairement les raisons de sa requête.
3. **Tactique #10:** Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue.
4. **Tactique #9:** Insister sur l'importance de sa requête.
5. **Tactique #25:** Rassembler assez d'informations pour être appuyé.
6. **Tactique #24:** Justifier légitimement sa requête.
7. **Tactique #45:** Utiliser une logique très convaincante.
8. **Tactique #31:** Préparer le terrain pour arriver à ses fins.

Existe-t-il un lien dans l'utilisation de ces différentes tactiques? Pour aller plus loin dans l'interprétation des résultats, il s'avère nécessaire de procéder à une analyse de la matrice des coefficients de corrélation.

4.2.2 Analyse des coefficients de corrélation

Suite à l'interprétation des résultats, une question supplémentaire attire notre attention: "Existe-t-il une relation significative entre différentes tactiques de pouvoir ?" Or, pour répondre à cette question, une analyse de la matrice des coefficients de corrélation de Pearson semble être appropriée.

4.2.2.1 Corrélation

Le mot corrélation désigne la technique qui sert à mesure la force de la relation pouvant exister entre deux ou plusieurs variables. Le résultat de cette mesure s'appelle un coefficient de corrélation, lequel est un indice du degré d'association entre deux ou plusieurs variables, un indice dont la grandeur peut varier de +1 à -1, +1 signifiant une corrélation positive parfaite, -1 une corrélation négative parfaite. (Rousseau, 1968: 77)

La corrélation de Pearson est identifiée par la lettre r . Selon Mialaret (1967: 171), la grandeur de r peut s'interpréter comme suit:

- $.15 < r < +$ ou $- .20$ *une corrélation négligeable*
- $+ou- .20 < r < +ou- .40$ *une corrélation faible*
- $+ou- .40 < r < +ou- .60$ *une corrélation marquée*
- $r > 0.60$ *une corrélation élevée*

Aussi, un coefficient de corrélation de Pearson a une valeur statistique significative si et seulement si sa probabilité d'erreur P est égale ou inférieure à 0.05. Nous appellerons un tel coefficient, un coefficient "fiable".

4.2.2.2 Analyse de la matrice des coefficients r de Pearson

Pour procéder logiquement à l'analyse de la matrice des coefficients (50X50), les étapes suivantes ont été réalisées:

i. Une liste des paires de propositions ayant un coefficient r de Pearson supérieur à 0.40 et que pouvant être considérées comme "fiables";

ii. Une vérification des paires de propositions ayant des coefficients r nuls avec une probabilité d'erreur P égale ou inférieure à 0.05;

iii. puis, une interprétation des résultats obtenus en fonction des paires de propositions retenues à l'étape 1.

La première étape a donc consisté à examiner "à la loupe" la matrice des coefficients r afin de constituer le tableau 20 de la page suivante, intitulé "Liste des paires de propositions ayant une corrélation "marquée ou forte" et "fiable". Les paires s'inscrivent suivant un ordre croissant de leur coefficient de corrélation et ce, afin d'en faciliter la lecture.

Puis, comme deuxième étape, une vérification des paires de propositions ayant des coefficients de corrélation nuls avec une probabilité d'erreur P égale ou inférieure à 0.05 a été réalisée et conclut qu'il ne semble pas en exister. Donc, cela veut dire que, parmi les cinquante énoncés, il semble exister une relation, même faible, entre chacune des propositions: ainsi, aucun énoncé n'est à rejeter.

Tableau 19

Paires de propositions ayant des coefficients r se situant entre 0.4000 et 0.4514.

<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient de Pearson</i>
T8 et T25	0.4000	T2 et T42	0.0462	T8 et T29	0.4209	T29 et T31	0.4385
T7 et T15	0.4000	T13 et T44	0.4062	T21 et T29	0.4226	T6 et T24	0.4385
T31 et T34	0.4000	T17 et T38	0.4080	T9 et T10	0.4250	T12 et T36	0.4392
T5 et T34	0.4004	T25 et T30	0.4082	T47 et T49	0.4257	T6 et T25	0.4398
T3 et T13	0.4012	T7 et T31	0.4094	T21 et T34	0.4260	T12 et T40	0.4399
T39 et T42	0.4021	T27 et T32	0.4099	T19 et T30	0.4264	T7 et T11	0.4418
T25 et T45	0.4025	T24 et T26	0.4113	T25 et T29	0.4275	T32 et T49	0.4421
T20 et T44	0.4026	T13 et T32	0.4129	T9 et T21	0.4278	T23 et T28	0.4422
T8 et T11	0.4029	T4 et T28	0.4134	T38 et T40	0.4279	T23 et T32	0.4424
T11 et T38	0.4032	T32 et T44	0.4138	T3 et T18	0.4298	T4 et T45	0.4444
T21 et T24	0.4040	T15 et T36	0.4154	T43 et T48	0.4316	T10 et T21	0.4461
T28 et T31	0.4041	T5 et T48	0.4162	T11 et T40	0.4336	T44 et T48	0.4464
T18 et T32	0.4043	T25 et T26	0.4172	T15 et T19	0.4360	T26 et T45	0.4493
T14 et T32	0.4043	T31 et T47	0.4183	T7 et T23	0.4379	T31 et T37	0.4498
T3 et T36	0.4052	T22 et T31	0.4195	T10 et T38	0.4382	T4 et T23	0.4514

Paires de propositions ayant des coefficients r se situant entre 0.4326 et 0.7472.

<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient r de Pearson</i>	<i>Numéros des tactiques</i>	<i>Coefficient de Pearson</i>
T2 et T31	0.4526	T23 et T47	0.5023	T45 et T46	0.5026	T31 et T38	0.5421
T32 et T43	0.4534	T15 et T17	0.4741	T15 et T47	0.5068	T15 et T31	0.5507
T3 et T12	0.4542	T24 et T25	0.4749	T27 et T49	0.5072	T28 et T37	0.5553
T9 et T25	0.4549	T37 et T46	0.4769	T17 et T45	0.5105	T30 et T34	0.5746
T4 et T44	0.4576	T3 et T49	0.4773	T31 et T46	0.5149	T29 et T34	0.5746
T10 et T45	0.4579	T43 et T47	0.4796	T1 et T32	0.5167	T36 et T43	0.5772
T13 et T18	0.4589	T47 et T48	0.4874	T36 et T47	0.5168	T6 et T10	0.5779
T29 et T30	0.4623	T9 et T24	0.4912	T25 et T31	0.5188	T4 et T20	0.5855
T12 et T49	0.4624	T17 et T31	0.4927	T1 et T14	0.5189	T14 et T18	0.5977
T2 et T38	0.4649	T31 et T45	0.4983	T1 et T18	0.5189	T10 et T25	0.6116
T28 et T44	0.4660	T21 et T25	0.4987	T44 et T47	0.5212	T36 et T49	0.6220
T29 et T45	0.4693	T33 et T36	0.4997	T38 et T39	0.5263	T23 et T44	0.6293
T32 et T48	0.4706	T12 et T48	0.5001	T35 et T40	0.5329	T36 et T48	0.7421
T10 et T26	0.4731	T9 et T26	0.5004	T10 et T24	0.5357	T48 et T49	0.7472
T31 et T33	0.4738	T30 et T31	0.05015	T15 et T33	0.5370		

Le P (probabilité d'erreur) n'apparaît pas car toutes les paires avaient un P = 0.000

4.2.2.3 *Interprétation des résultats*

En examinant soigneusement les statistiques fournies par la matrice des coefficients de corrélation, il est possible d'affirmer que les adjoints administratifs voient une forte relation entre les propositions T10 "Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue" et T25 "Rassembler assez d'informations pour être appuyé" ($r = 0.6116$, $P = 0.000$), T36 "Retenir certaines informations pertinentes et T49 "Gonfler l'importance de sa requête" ($r = 0.6220$, $P = 0.000$), T23 "Exprimer verbalement sa colère" et T44 "Ordonner que la cible fasse ce qui est demandé" ($r = 0.6293$, $P = 0.000$), T36 "Retenir certaines informations pertinentes" et T48 "Manipuler l'information" ($r = 0.7421$, $P = 0.000$) et T48 "Manipuler l'information" et T49 "Gonfler l'importance de sa requête" ($r = 0.7472$, $P = 0.000$).

En effet, pour eux, celui qui exerce une influence en "présentant des informations pertinentes pour supporter son point de vue" aura tendance à exercer aussi son influence en "rassemblant assez d'informations pour être appuyé"; celui qui "retient certaines informations pertinentes" tendra aussi à "gonfler l'importance de la requête qu'il présente" et/ou à "manipuler l'information"; celui qui "exprime verbalement sa

colère" tendra aussi à "ordonner que la cible fasse ce qu'il demande".

A plusieurs reprises dans ce qui précède, il paraît facile de remarquer l'utilisation de l'information comme tactique de pouvoir. Ces résultats semblent démontrer qu'aujourd'hui l'information est considérée comme une ressource essentielle. Il est vrai que, dans une organisation, une grande part des décisions et processus se déroulent à l'occasion de la production et de la diffusion d'informations.

Selon Livian (1987: 26), la rétention d'information n'apparaît plus comme une stratégie très actuelle. L'échange d'information, même au prix de sa surcharge, est devenue la règle. L'utilisation de l'"information" consiste aujourd'hui davantage à tenter de produire de l'information influente.

Morgan (1989: 190) affirme qu'en disposant de l'information voulue au moment voulu, en ayant accès à des données essentielles, ou simplement en faisant preuve de compétence voulue pour organiser les faits et en faire la synthèse de façon efficace, les membres d'une organisation peuvent augmenter le pouvoir dont ils jouissent au sein de cette dernière.

Etant donné que l'utilisation de l'information se retrouve parmi les tactiques les plus utilisées et qu'en plus, démontrent un fort lien de corrélation (T10 et T25: 0.6116; T36 et T48: 0.7421), cela semble indiquer l'importance primordiale des connaissances et de l'information comme moyen d'exercer l'influence.

Quant aux autres paires de propositions retenues, leur examen nous permet de constater qu'il existe aussi une certaine relation qui varie de faible à marquée, mais il est nécessaire de se limiter à l'interprétation des paires faisant l'objet d'une relation forte entre elles.

Comme chacune de ces propositions (tactiques) se rattachaient à une stratégie, la seconde partie de ce chapitre examinera, selon un processus identique, les stratégies de pouvoir les plus utilisées ainsi que la présence d'une relation significative de ces stratégies entre elles.

4.3 Les stratégies de pouvoir

"D'après la perception qu'en ont les adjoints administratifs, quelles sont les stratégies les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation lorsqu'ils exercent leur pouvoir d'influence ?"

Afin de respecter la logique de cette étude, la présente partie tente d'apporter des éléments de réponses pertinents à cette question.

4.3.1 Analyse des moyennes

Pour être en mesure d'analyser et de comparer les moyennes des différentes stratégies, le tableau 20 présente la distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des stratégies de pouvoir. Ces résultats se présentent dans un ordre décroissant afin d'en faciliter la lecture. Suivra une interprétation de ces résultats. Les différences entre les moyennes de chacune des dix stratégies de pouvoir reflètent les perceptions des adjoints administratifs sur l'utilisation de ces stratégies par leurs supérieurs.

Tableau 20

Distribution des moyennes selon la perception des répondants en fonction de chacune des stratégies de pouvoir.

<i>Stratégies</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Expertise</i>	<i>2.935</i>
<i>Persuasion</i>	<i>2.779</i>
<i>Information</i>	<i>2.668</i>
<i>Autorité légitime</i>	<i>2.558</i>
<i>Contrôle des ressources</i>	<i>2.234</i>
<i>Coalition</i>	<i>2.143</i>
<i>Charisme</i>	<i>2.013</i>
<i>Manipulation</i>	<i>1.870</i>
<i>Négociation</i>	<i>1.714</i>
<i>Coercition</i>	<i>1.156</i>

Un examen des données présentées dans le tableau 20 montre qu'il existe un éventail de stratégies, l'ensemble des résultats des moyennes se situant entre 1.156 pour la coercition à 2.935 pour l'expertise. Il est possible d'avancer, en observant leurs moyennes, que les stratégies Expertise et Persuasion paraissent les plus utilisées. D'autre part, la stratégie Coercition semble, d'après sa moyenne très faible, être la stratégie de pouvoir la moins utilisée.

4.3.1.1 *Interprétation des résultats*

Comme il a été expliqué précédemment, les réponses aux énoncés se répartissaient sur une échelle de fréquence d'utilisation de un à cinq. Un s'interprétait comme jamais, deux comme rarement, trois comme occasionnellement, quatre comme fréquemment et cinq comme très souvent. Alors, après une observation des moyennes attribuées aux stratégies de pouvoir, il semble possible d'interpréter ces résultats obtenus de la façon suivante:

- *Les moyennes des stratégies Expertise (2.935), Persuasion (2.779), Information (2.688) et Autorité légitime (2.558) tendent vers occasionnellement alors que Contrôle des ressources (2.234), Coalition (2.143) et le Charisme (2.013) indiquent que ces stratégies se regroupent autour de rarement.*
- *Les moyennes des stratégies Manipulation (1.870), Négociation (1.714) et la Coercition (1.156) indiquent que ces stratégies de pouvoir semblent rarement utilisées.*

La figure 3 qui suit permet de visualiser, à l'aide de l'histogramme, l'ensemble de ces résultats.

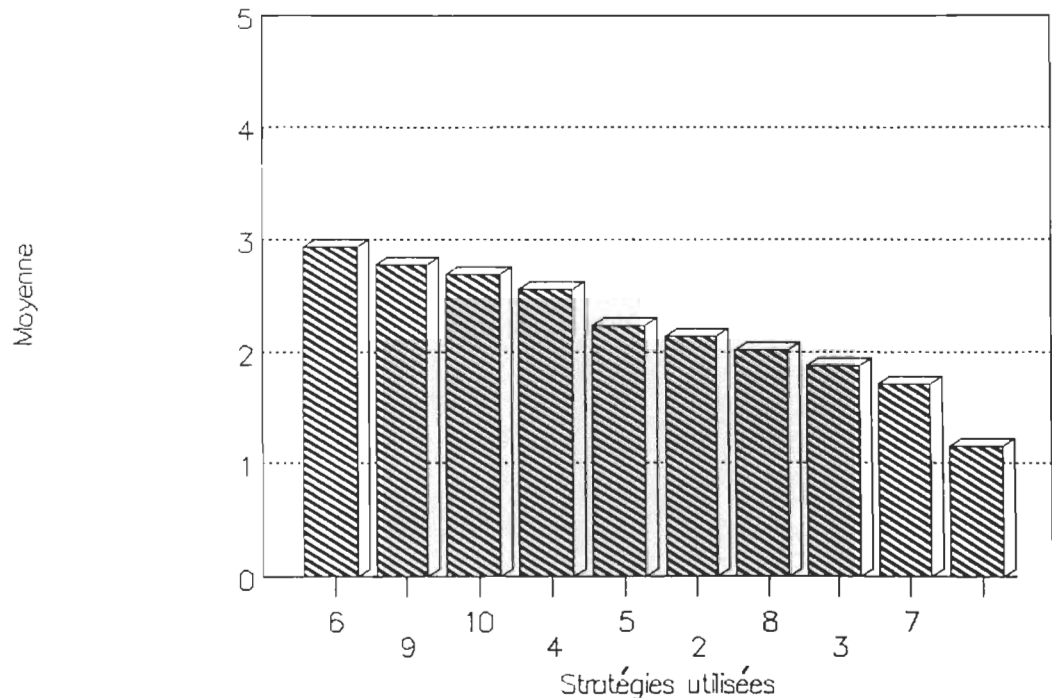


Figure 3: Histogramme des moyennes de chacune des stratégies.

1. Stratégie #6 : Expertise
2. Stratégie #9 : Persuasion
3. Stratégie #10: Information
4. Stratégie #4 : Autorité légitime
5. Stratégie #5 : Contrôle des ressources
6. Stratégie #2 : Coalition
7. Stratégie #8 : Charisme
8. Stratégie #3 : Manipulation
9. Stratégie #7 : Négociation
10. Stratégie #1 : Coercition

Existe-t-il un lien entre l'utilisation de ces différentes stratégies de pouvoir? Afin de réaliser une interprétation des résultats plus exhaustive, il pourrait être intéressant de se pencher sur l'analyse de la matrice des coefficients de corrélation.

4.3.2 Analyse des coefficients de corrélation

Cette présente partie s'est fixée comme but de chercher à savoir s'il existait une relation significative entre l'utilisation des différentes stratégies de pouvoir. Comme pour les tactiques, une analyse de la matrice de corrélation de Pearson semble être appropriée. Le tableau 21 présente la matrice des coefficients de corrélation r de Pearson pour chacune des dix stratégies recensées dans la présente recherche.

Tableau 21

Matrice des coefficients de corrélation de Pearson pour chacune des dix stratégies.

COERCITION	COALITION	MANIPULATION	AUTORITE LEGITIME	CONTROLE DES RESSOURCES	EXPERTISE	NEGOCIATION	CHARISME	PERSUASION	INFORMATION
COERCITION	$r = .1400$ $p = .112$	$r = .5202$ $p = .000^*$	$r = .2776$ $p = .007^*$	$r = .2301$ $p = .019^*$	$r = .0369$ $p = .375$	$r = .1167$ $p = .156$	$r = .2121$ $p = .032^*$	$r = .1493$ $p = .097$	$r = .2274$ $p = .023^*$
COALITION		$r = .4518$ $p = .000^*$	$r = .5475$ $p = .000^*$	$r = .5448$ $p = .000^*$	$r = .4340$ $p = .000^*$	$r = .4752$ $p = .000^*$	$r = .4041$ $p = .000^*$	$r = .4108$ $p = .000^*$	$r = .5230$ $p = .000^*$
MANIPULATION			$r = .4274$ $p = .000^*$	$r = .3848$ $p = .000^*$	$r = .2938$ $p = .005^*$	$r = .3185$ $p = .002^*$	$r = .4573$ $p = .000^*$	$r = .3304$ $p = .002^*$	$r = .4517$ $p = .000^*$
AUTORITE LEGITIME				$r = .4424$ $p = .000^*$	$r = .4111$ $p = .000^*$	$r = .3832$ $p = .000^*$	$r = .3524$ $p = .001^*$	$r = .5700$ $p = .000^*$	$r = .4278$ $p = .000^*$
CONTROLE DES RESSOURCES					$r = .4238$ $p = .000^*$	$r = .3840$ $p = .000^*$	$r = .4649$ $p = .000^*$	$r = .4574$ $p = .000^*$	$r = .5101$ $p = .000^*$
EXPERTISE						$r = .3474$ $p = .001^*$	$r = .4550$ $p = .000^*$	$r = .5623$ $p = .000^*$	$r = .3063$ $p = .003^*$
NEGOCIATION							$r = .4412$ $p = .000^*$	$r = .2895$ $p = .005^*$	$r = .2111$ $p = .033^*$
CHARISME								$r = .4117$ $p = .000^*$	$r = .4485$ $p = .000^*$
PERSUASION									$r = .4587$ $p = .000^*$

* significatif à $p < .05$

4.3.2.1 Interprétation des résultats

Comme les corrélations des paires Autorité légitime et Persuasion ($r = .6700$ et $p = .000$), Coalition et Information ($r = .6230$ et $p = .000$) sont élevées et positives, il semble exister une forte relation dans l'utilisation de ces stratégies.

Une analyse plus approfondie permet aussi de constater qu'il existe une corrélation qui tend à être assez élevée entre l'utilisation des stratégies Expertise et Persuasion ($r = .5623$ et $p = .000$), entre Coalition et Autorité légitime ($r = .5448$ et $p = .000$), entre Coalition et Contrôle des ressources ($r = .5475$ et $p = .000$), entre Coercition et Manipulation ($r = .5202$ et $p = .000$) et entre Contrôle des ressources et Information ($r = .5101$ et $p = .000$).

Ces résultats permettent de supposer que les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation n'utilisent pas exclusivement une seule stratégie mais en utilisent plusieurs. Il est possible de penser que ces choix se font en fonction du but à atteindre, du temps qui est à sa disposition ou de l'importance de sa requête.

Mais existe-t-il une relation entre les résultats statistiques obtenus pour les tactiques et ceux obtenus pour les stratégies de pouvoir? Une comparaison est-elle congruente?

4.4 Comparaison des résultats

Lors de cette étude, chacune des cinquantes tactiques identifiées s'est vue associée à l'une des dix stratégies retenues dans la revue de littérature. Or, compte tenu de ce fait, il est possible de prétendre qu'il devrait y avoir aussi un lien étroit entre leur analyse statistique. Alors, qu'en est-il?

Il s'impose alors de vérifier si les résultats obtenus lors de l'analyse des données des tactiques de pouvoir permettent de faire un lien logique avec les résultats obtenus lors de l'analyse des données des stratégies.

Suite à l'analyse des moyennes, la figure 2 de la page 98 regroupe les principales tactiques qui tendent à prédominer. Soient les tactiques #26, #6, #10, #9, #25, #24, #45, #31. Or, les énoncés #26 "Présenter une requête directe" et #6 "Expliquer clairement les raisons de sa requête", représentent les tactiques qui cumulent les plus hautes moyennes et sont

associées à la stratégie Expertise (voir tableau 14). Les tactiques #9 "Insister sur l'importance de sa requête" et #45 "Utiliser une logique très convaincante" sont associées à la stratégie Persuasion (voir tableau 12). Les tactiques #10 "Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue" et #25 "Rassembler assez d'informations pour être appuyé" sont associées à la stratégie Information (voir tableau 8).

Quant à l'analyse des moyennes des dix stratégies retenues, l'observation du tableau 20 montre que les stratégies les plus utilisées sont: 1) l'expertise, 2) la persuasion et 3) l'information. D'autre part, l'analyse des moyennes des tactiques permet d'affirmer que les tactiques les moins utilisées sont les tactiques #1, #13, #32, #35, #14 "Utiliser le chantage", #18, #7 et #27. Or, les tactiques #1 "Menacer de donner une évaluation de performance insatisfaisante", #13 "Menacer de ralentir le travail", #32 "Menacer d'arrêter de collaborer", #18 "Menacer la sécurité de la tâche" et #27 "Menacer d'aller plus haut dans la hiérarchie" sont associées à la stratégie coercition. Les tactiques # 35 "Evoquer des faveurs passées" et #7 "Offrir un échange de faveurs" sont associées à la négociation.

Toujours selon le tableau 20, il apparaît que la coercition et la négociation sont les stratégies les moins utilisées.

En comparant les résultats obtenus lors de l'analyse des moyennes pour les tactiques et les stratégies, il est permis d'avancer :

1- qu'il existe un lien étroit entre les tactiques perçues comme les plus utilisées et les stratégies qui obtiennent les plus hautes moyennes.

et

2- qu'il existe aussi un lien étroit entre les tactiques perçues comme les moins utilisées et les stratégies qui obtiennent les plus faibles moyennes.

Suite à ces résultats, existe-t-il une relation entre ceux-ci et d'autres études réalisées par des chercheurs contemporains? C'est la réponse à laquelle tentera de répondre la prochaine partie.

4.5 Comparaison des résultats avec la théorie

Mowday (1979) lors d'une étude concluait, d'après ses résultats, que la manipulation était la méthode d'influence la plus souvent utilisée par les directeurs d'école alors que les menaces (coercition) s'avérait la méthode d'influence la moins utilisée.

Porter (1986) a réalisé une étude dont le but était d'identifier les stratégies de pouvoir utilisées par les directeurs d'écoles élémentaires et telles que perçues par les professeurs oeuvrant dans leurs écoles. Les résultats ont démontré que la rationalité (terme qui a été défini sous le nom d'expertise dans le cadre de cette recherche), était la stratégie de pouvoir la plus fréquemment utilisée (Moyenne: 3.54). A l'opposé, les résultats démontrent que la stratégie la moins utilisée était les sanctions (terme défini sous le nom de coercition dans la présente étude) avec une moyenne de 1.29.

Decker (1989) a lui aussi réalisé une étude dont le but poursuivi se révélait identique à celui de Monsieur Porter (1986), et qui démontrait, de par ses résultats, que 82.5% des directeurs d'écoles élémentaires étaient perçus comme utilisant le plus fréquemment la rationalité (expertise) comme stratégie de pouvoir lors de l'exercice du processus d'influence.

Suite aux résultats de la présente recherche, il est intéressant d'observer que les conclusions de cette étude vont dans le même sens que les trois recherches précédentes en ce qui concerne la stratégie la moins utilisée soit la coercition, et appuie les études de Porter et Decker sur la stratégie la plus utilisée, l'expertise.

Ces ressemblances permettent de penser qu'après tout, les gestionnaires scolaires, qu'ils soient québécois ou américains, semblent utiliser les mêmes stratégies de pouvoir lorsqu'ils ont comme objectif d'influencer leurs subordonnés.

4.6 Discussion

En fait, les résultats de cette étude indiquent que les adjoints administratifs perçoivent leurs directeurs comme des personnes utilisant un éventail de tactiques et de stratégies. Cependant, ces tactiques et stratégies ne sont pas perçues comme étant utilisées selon une fréquence uniforme. En effet, il est apparu des différences statistiques dans l'utilisation de ces tactiques et stratégies.

A première vue, il semble que les directeurs essaient de solliciter la complaisance de leurs adjoints administratifs en utilisant des tactiques associées à des habiletés personnelles telles l'Expertise, la Persuasion et l'Information au détriment de l'Autorité légitime qui se retrouve au quatrième rang dans les stratégies les plus utilisées. Autorité qui leur permettrait pourtant de commander et d'exiger obéissance.

L'utilisation de ces tactiques et stratégies par les directeurs sont probablement le reflet de leurs propres valeurs et d'un certain entraînement dans le domaine de l'éducation. Il est possible aussi que les directeurs se sentent beaucoup plus à l'aise en utilisant ces tactiques dans leurs tentatives pour influencer leurs adjoints administratifs et que celles-ci représentent à leurs yeux les moyens les plus efficaces pour obtenir la complaisance de leurs subordonnés lors d'une requête.

Une analyse plus poussée indique que les stratégies Contrôle des ressources, Coalition et Charisme, ainsi que les tactiques qui y sont associées, ne semblent utilisées que rarement. Probablement que les directeurs se sentent insécures et/ou sont peu habiles à utiliser ces tactiques plus souvent. Le contrôle des ressources implique que la personne a l'autorité de prendre des décisions sur l'allocation des ressources, alors il est permis de se demander si le directeur d'école possède

cette autorité ou si cette stratégie demeure l'apanage des gens plus hauts placés dans la hiérarchie. La coalition quant à elle, implique le besoin qu'une personne a de demander l'assistance et l'appui de certaines autres personnes. Est-ce utopique de penser, étant donné les résultats, qu'aujourd'hui, les directeurs préfèrent travailler seuls, être moins dépendants des autres pour atteindre leurs objectifs, de ne se fier qu'à eux-mêmes? Quant à l'utilisation du charisme, il est possible de penser que les directeurs ne reconnaissent pas cette stratégie comme un moyen potentiel pour obtenir l'adhésion de leurs subordonnés à une requête formulée. Mais, il est aussi possible que ces trois stratégies ne figurent tout simplement pas au niveau de leurs préférences ou que celles-ci soient limitées dans les opportunités qui favoriseraient leur utilisation pour influencer leurs adjoints administratifs.

Enfin, suite aux résultats de cette recherche, la Manipulation, la Négociation et la Coercition ainsi que les tactiques qui y sont associées, sont perçues comme des tactiques très rarement utilisées. En ce qui concerne la Manipulation, il semble que cette stratégie dissimulatrice tend à disparaître au niveau de son utilisation. C'est à espérer que les directeurs d'école continueront à faire preuve d'une certaine franchise lorsqu'ils exercent le processus d'influence. Quant à la Négociation qui est, selon Cribbin (1986: 131) l'art de nouer

une relation avec une personne qui a des opinions différentes afin de parvenir à un accord mutuellement profitable, il est permis de penser, suite aux résultats plutôt faibles, obtenus sur l'utilisation de cette stratégie, que l'intérêt personnel, pivot de toute négociation, est pratiquement absent dans une organisation scolaire. En effet, Cribbin (1986: 132) soutient que la vraie négociation puise ses forces dans la perception de l'autre personne comme un partenaire plutôt qu'un adversaire en ce sens qu'elle permet de réunir des avantages mutuels et des solutions qui profitent aux deux parties.

Enfin, en se penchant sur la Coercition, stratégie qui s'exerce par l'utilisation de menaces, la conclusion la plus logique qui pourrait expliquer sa très faible utilisation serait la connaissance de l'impact négatif qui résulte de son utilisation et/ou la peur du comportement de rébellion que peut occasionner son utilisation.

4.7 Conclusion du chapitre IV

Ce chapitre a présenté l'analyse des données recueillies par l'entremise des questionnaires. Celles-ci ont fait l'objet d'une analyse des moyennes qui a permis d'identifier les tactiques et stratégies qui semblaient les plus utilisées.

Par la suite, une analyse des coefficients de corrélation a permis de voir s'il existait une relation entre les différentes tactiques et stratégies.

Enfin, une comparaison de ces résultats, avec ceux de certains auteurs qui ont travaillé un peu dans le même sens, a permis d'établir certaines différences et certaines ressemblances.

Et pour terminer, ces résultats ont fait l'objet d'une discussion de l'auteure.

Cette recherche prendra fin avec le prochain chapitre qui donne un résumé de tout le travail réalisé jusqu'à maintenant ainsi que les conclusions qui s'imposent.

CHAPITRE V

Résumé et conclusions

Le but de cette étude était d'identifier les principales tactiques et stratégies utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation des adultes selon la perception des adjoints administratifs.

Le premier chapitre rapportait la problématique qui a suscité l'intérêt de cette étude. Le second chapitre a permis de réaliser une revue de littérature afin d'en arriver à identifier différentes tactiques pouvant être utilisées pour influencer un subordonné et associer ces tactiques à des stratégies spécifiques. Ces dernières ont été déterminées suite à une recension des écrits où l'auteure de cette recherche a retenu les stratégies qui ressortaient le plus souvent. C'est dans le troisième chapitre qu'est expliquée toute la méthodologie qui a permis à l'auteure de répondre adéquatement aux questions de recherche. Le questionnaire fut l'instrument utilisé pour recueillir les données.

L'utilisation de ce questionnaire a servi à recueillir la perception qu'avaient les adjoints administratifs sur l'utilisation, par leurs directeurs, des tactiques et stratégies de pouvoir. Il a été développé à partir d'une recherche de Porter (1986) et de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980). Ces derniers ont examiné les tactiques de pouvoir utilisés par les travailleurs qui voulaient changer le comportement de leurs

subordonnés ou obtenir leur complaisance. Les énoncés composant le questionnaire proviennent d'une liste des cinquante huit items développés par Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) et qui visaient à obtenir la fréquence d'utilisation de ces tactiques de pouvoir pour influencer un subordonné. Ces énoncés ont été remaniés pour être utilisés dans un contexte scolaire afin de mesurer la perception qu'avaient les adjoints administratifs sur l'utilisation des tactiques de pouvoir de leurs supérieurs.

Un prétest a été réalisé afin d'en valider le contenu et la compréhension. L'instrument final se composait de cinquante énoncés. Chacun de ces énoncés étaient associés à une des dix stratégies recensées lors de la revue de littérature. Lorsque les données furent recueillies et analysées, un test de fidélité selon l'alpha de Cronbach a été réalisée pour chacune des dix stratégies de pouvoir. Lors de ce test, chaque stratégie identifiée a reçu un coefficient de corrélation supérieur à .50, ce qui a permis de conserver les tactiques regroupées sous les différentes stratégies.

La population se composait de 137 adjoints administratifs oeuvrant dans les commissions scolaires réparties à travers les dix-sept régions administratives de la province de Québec. Toute cette population fut invitée à participer à la cueillette des données. Il y a eu 77 répondants qui ont retourné le questionnaire soit 52,6%.

Quant au chapitre IV, il présentait les résultats faisant suite à l'analyse statistique des données. D'ailleurs, les résultats obtenus révèlent que 76,7% des répondants perçoivent la tactique "Présenter une requête directe" comme étant celle qui est la plus utilisée par leurs directeurs. En second lieu, "Expliquer clairement les raisons de sa requête" semble être souvent utilisée selon 71,5% des répondants. Au troisième et quatrième rang, les tactiques "Présenter des informations pertinentes pour supporter son point de vue" et "Insister sur l'importance de sa requête" sont perçues dans une proportion de 68,9% et de 57,2% comme étant aussi des tactiques souvent utilisées. Enfin, la tactique "Rassembler assez d'informations pour être appuyé" se retrouve au cinquième rang des tactiques les plus utilisées avec un pourcentage de 49,4%.

Quant aux stratégies retenues comme étant les plus utilisées, l'analyse statistique des données démontrent que l'Expertise est la stratégie la plus utilisée selon 77,9% des répondants. Au second rang, selon 63,7% des répondants, se retrouve la stratégie Persuasion. Et, au troisième rang, l'Information est aussi considérée comme souvent utilisée selon 61,1% des répondants.

Les résultats provenant de cette étude semblent appuyer les études de Porter (1986) et Decker (1989). De la même façon, la faible moyenne d'utilisation des tactiques associées à la Coercition, les menaces, semblent aussi corroborer les précédentes recherches (Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), Porter (1986) et Decker (1989) qui les ont aussi identifier comme les moins souvent utilisées.

Les conclusions sont basées sur les résultats obtenus lors de l'analyse statistique des données effectuée dans le cadre de cette recherche. Elles s'appliquent seulement à cette étude et sont organisées de façon à répondre à la question de recherche suivante: "Quelles sont les tactiques et stratégies les plus utilisées par les directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation des adultes lorsqu'ils exercent leur pouvoir d'influence selon la perception qu'en ont leurs adjoints administratifs?"

Les tactiques de pouvoir pour cette étude se définissent comme la mise en oeuvre des opérations prévues par la stratégie (Fauvet et Stefani, 1983) et la stratégie se définit comme l'art de combiner une ou plusieurs tactiques afin d'atteindre le plus efficacement possible l'objectif que l'on s'est fixé (Pierce, 1989).

La démarche entreprise dans cette recherche mène à certaines implications qu'il semble possible de classifier selon trois types: théorie, pratique et de recherche. Ces implications sont exposées dans les lignes qui suivent.

Implications au niveau de la théorie

L'élaboration de cette recherche a permis d'établir une distinction formelle entre les termes stratégies et tactiques. La prise en considération de cette différence entre ces deux concepts ne peut que contribuer à enrichir les connaissances des gestionnaires scolaires et leur permettre d'approfondir divers aspects relatifs au phénomène d'exercice d'influence.

Outre cette source appréciable d'informations, la présente étude a également permis de remarquer que, dans l'ensemble, l'identification des stratégies et tactiques utilisées pour exercer l'influence, valent autant pour le travailleur de l'industrie que pour le directeur d'école. En fait, il ressort de l'examen des résultats des questionnaires relatifs à l'utilisation de ces stratégies et tactiques dans le domaine de l'administration scolaire que le directeur d'école doit, afin de s'assurer d'une plus grande efficacité lors de ses interventions envers ses subordonnés, choisir une ou des stratégies en fonction de la cible visée et selon l'objectif qu'il s'est fixé.

Cette recherche revêt, tout compte fait, un intérêt au niveau théorique en ce qu'elle peut permettre aux gestionnaires scolaires, de choisir une stratégie ou une tactique identifiée sur la base de concepts théoriques recensés et éprouvés dans le contexte social.

Implications au niveau pratique

Dans son organisation, le directeur d'école doit souvent se développer une réputation comme expert, tenter de s'allier les éléments clés de l'organisation, travailler à se bâtir un réseau de ressources potentielles, sélectionner et communiquer des tactiques d'influence appropriées, afin d'être en mesure d'exercer une influence efficace, et ce, au moment opportun.

Il ne faut pas non plus se faire d'illusions. En effet, il est plus difficile aujourd'hui, de négocier avec ses subordonnés et d'obtenir leur complaisance. Alors les gestionnaires contemporains doivent reconnaître la valeur d'une relation d'influence réciproque et doivent encourager cette relation d'égal à égal tout en respectant les buts de l'organisation. Il faut aussi reconnaître que la connaissance seule ou l'autorité légitime seule ne semble plus accomplir le travail du gestionnaire donc, il faut combler ce vide et créer de nouvelles tactiques d'influence.

Pour toutes ces raisons, l'auteure de cette étude est convaincue que le fait d'avoir identifié un plus large éventail de stratégies et de tactiques de pouvoir, peut permettre aux directeurs d'écoles ou à tout autre gestionnaire scolaire, d'exercer une action concrète et plus efficace de leur

leadership. Enfin, cette recherche leur permet aussi de mieux cerner le concept complexe du pouvoir et d'augmenter celui-ci en proposant un répertoire varié d'habiletés en vue d'exercer plus efficacement le processus d'influence.

Au niveau de la recherche

Il semble, de plus, que les résultats de cette étude peuvent susciter quelques pistes futures de travaux de recherche. En effet, il serait intéressant qu'une étude similaire soit conduite auprès des directeurs d'écoles secondaires et de centres de formation des adultes afin de vérifier si la perception recueillie auprès de leurs adjoints administratifs correspond à la vision qu'ils ont d'eux en situation d'exercice d'influence.

L'auteure pense aussi qu'une étude pourrait être réalisée afin d'identifier les tactiques et stratégies qui obtiennent le plus haut taux de réussite et/ou un maximum d'efficacité. Dans un même ordre d'idées, il serait avantageux de connaître les situations ou circonstances qui motivent le choix de telle ou telle stratégie.

De la même façon, une prochaine étude pourrait être effectuée afin de déterminer s'il existe une relation entre l'utilisation de ces stratégies , le styles de leadership du dirigeant et de son efficacité dans son organisation.

L'objet de cette recherche s'est surtout porté sur l'exercice de l'influence envers les subordonnés, mais qu'en est-il de l'exercice de l'influence envers les supérieurs. Il serait très intéressant d'en faire un sujet de recherche, ce qui permettrait de comparer si les stratégies et tactiques les plus souvent utilisées pour influencer un supérieur rejoignent celles qui ont été identifiées comme les plus souvent utilisées dans la présente recherche.

Et enfin, il serait peut-être avantageux de connaître et d'analyser l'impact, sur celui qui en est la cible, de l'utilisation de certaines tactiques et stratégies.

En résumé, écrivains et chercheurs ont reconnu l'existence du pouvoir dans les organisations. Cependant, il s'en est trouvé peu pour s'accorder sur le ~~comment~~ le pouvoir devrait être défini. La difficulté de définir le pouvoir, combiné avec les connotations négatives qui y sont associées ont donné, comme résultat, des recherches plus ou moins approfondies associées au pouvoir et une recherche plus élaborée sur une spéculation

intuitive du pouvoir, de son utilisation et de ses conséquences. D'ailleurs, Wiggington (1986) a résumé les principales façons d'utiliser le pouvoir, dans la perspective suivante:

"Quelques personnes savent comment l'utiliser positivement. Quelques-unes nous manipulent avec et nous amènent à l'aimer. Quelques-unes nous manipulent avec et nous amènent à le haïr. Quelques-unes détruisent notre confiance dans le concept. D'autres, ne l'utilisent pas du tout, conduisant leurs activités quotidiennes sans jamais se préoccuper d'en savoir plus." (Wiggington, 1986: 31)

L'auteure désire terminer cette recherche sur une remarque de Livian (1987: 27) et qui semble parfaitement refléter sa pensée:

"Le pouvoir est une denrée volatile. Aucune situation, aussi solide soit-elle, ne peut permettre de dire qu'un pouvoir est irréversible. Les ressources dont on peut disposer ne sont pas inépuisables: la compétence s'émousse, l'information vieillit, l'autorité se sclérose, la force s'use."

ANNEXE 1

Questionnaire sur la perception des tactiques du directeur d'école

*ENQUETE PORTANT SUR LA PERCEPTION
DES STRATEGIES ET TACTIQUES
UTILISEES PAR LES DIRECTEURS D'ECOLES
SECONDAIRES ET DE CENTRES DE
FORMATION POUR EXERCER LE
POUVOIR D'INFLUENCE*

par: Monique Bégin

Sous la direction de: Paul Laurin

" LE POUVOIR D'UN INDIVIDU N'EST PAS SEULEMENT DÉTERMINÉ PAR SON STATUT; IL CORRESPOND SURTOUT AU POUVOIR QU'IL S'AUTORISE À EXERCER. NOUS POSSÉDONS TOUS, EN EFFET, UNE TENDANCE PROFONDE, CONSCIENTE OU NON, À MÉCONNAÎTRE NOS POUVOIRS RÉELS. CERTAINS D'ENTRE NOUS LES SURESTIMENT, MAIS LA PLUPART AU CONTRAIRE LES SOUS-ESTIMENT, CE QUI NOUS POUSSE À ADOPTER DES COMPORTEMENTS DE PASSIVITÉ. CES MÉCONNAISSANCES CONTRIBUENT À RÉDUIRE NOTRE POUVOIR D'INFLUENCE SUR LES AUTRES ET NOTRE CAPACITÉ D'ACTION ". (VINCENT, 1988)

ET

" VOULOIR INFLUER SUR LE DÉROULEMENT D'UNE ACTION EN COURS, C'EST UTILISER CERTAINES STRATÉGIES ET CERTAINES TACTIQUES QUI S'INSPIRENT DES PRINCIPES ET DES CROYANCES ISSUS DE NOTRE CONCEPTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE ". (PAQUETTE, 1985)

PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est un outil destiné à recueillir de l'information sur la façon dont votre supérieur, en la personne du directeur de l'école polyvalente où vous oeuvrez, s'y prend pour vous influencer c'est-à-dire, vous faire changer d'avis, vous convaincre d'accepter sa requête ou tout simplement d'obtenir votre approbation. Vous retrouverez, dans ce questionnaire, différentes tactiques pour y parvenir.

Les questions proviennent d'une recension des écrits, sur les stratégies et les tactiques de pouvoir, réalisée dans le cadre de ma recherche et regroupe 50 énoncés à l'intérieur desquels se retrouvent les tactiques qui peuvent être utilisées pour exercer le pouvoir d'influence.

Soyez assurés que toutes les informations recueillies demeureront strictement confidentielles et ne serviront qu'à la rédaction d'un mémoire de maîtrise.

MODALITES

- Veillez répondre aux informations générales sur la feuille même.
- Pour les énoncés composant le questionnaire, veuillez inscrire vos réponses sur la feuille de réponses annexée. Cette feuille est déjà pré-identifiée, vous n'avez qu'une seule case à remplir dans la partie supérieure. (voir feuille-exemple à la page suivante)
- Et utilisez un crayon à mine HB seulement, et si vous changez d'idée, effacez bien la marque déjà inscrite avant d'en faire une autre.
- Répondez, par un trait, à chacun des 50 énoncés dans la case appropriée.
- N'inscrivez rien dans les cases portant les numéros 51 à 100.
- Veillez consultez la page suivante afin de bien identifier le numéro identifiant votre région administrative.

VALEUR DES REPONSES (échelle de fréquence utilisée)

- A** **Utilise très souvent cette tactique**
- B** **Utilise fréquemment cette tactique**
- C** **Utilise occasionnellement cette tactique**
- D** **Utilise rarement cette tactique**
- E** **N'utilise jamais cette tactique**

FEUILLE DE RÉPONSES

NE RIEN INSCRIRE ICI

NOM DE L'ÉTUDIANT	
ÉPREUVE	
RESPONSABLE	

NIVEAU	CYCLE	DIST	COURS-GRP OU GRP-REP	DATE
FICHE				

ÉCRIRE LE NUMÉRO CORRESPONDANT
À VOTRE RÉGION ADMINISTRATIVE

UTILISEZ UN CRAYON HB SEULEMENT
SI VOUS CHANGEZ D'IDÉE, EFFACEZ BIEN LA MARQUE
DÉJÀ INSCRITE AVANT D'EN FAIRE UNE AUTRE.

EXEMPLE:
SI VOTRE RÉPONSE EST "C"

A B C D E

CODE DE REGROUPEMENT

00	10	20	30	40	50	60	70	80	90
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

RESULTAT ADDITIONNEL SUR 100

00	10	20	30	40	50	60	70	80	90
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

100% AUCUN RESULTAT

NE RIEN ÉCRIRE

RESULTAT COMPLÉMENTAIRE

00	10	20	30	40	50	60	70	80	90
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

100% AUCUN RESULTAT

RESULTAT SPECIAL

CODE DE FEUILLE

NUMERO DE FICHE		ÉCOLE	COURS-GROUPE OU GROUPE REPERE	GROUPE	CODE D'ÉPREUVE
0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9

RÉPONDEZ AUX NUMÉROS 1 À 50 INCLUS

RÉPONSES

1	A B C D E	21	A B C D E	41	A B C D E	61	A B C D E	81	A B C D E
2	A B C D E	22	A B C D E	42	A B C D E	62	A B C D E	82	A B C D E
3	A B C D E	23	A B C D E	43	A B C D E	63	A B C D E	83	A B C D E
4	A B C D E	24	A B C D E	44	A B C D E	64	A B C D E	84	A B C D E
5	A B C D E	25	A B C D E	45	A B C D E	65	A B C D E	85	A B C D E
6	A B C D E	26	A B C D E	46	A B C D E	66	A B C D E	86	A B C D E
7	A B C D E	27	A B C D E	47	A B C D E	67	A B C D E	87	A B C D E
8	A B C D E	28	A B C D E	48	A B C D E	68	A B C D E	88	A B C D E
9	A B C D E	29	A B C D E	49	A B C D E	69	A B C D E	89	A B C D E
10	A B C D E	30	A B C D E	50	A B C D E	70	A B C D E	90	A B C D E
11	A B C D E	31	A B C D E	51	A B C D E	71	A B C D E	91	A B C D E
12	A B C D E	32	A B C D E	52	A B C D E	72	A B C D E	92	A B C D E
13	A B C D E	33	A B C D E	53	A B C D E	73	A B C D E	93	A B C D E
14	A B C D E	34	A B C D E	54	A B C D E	74	A B C D E	94	A B C D E
15	A B C D E	35	A B C D E	55	A B C D E	75	A B C D E	95	A B C D E
16	A B C D E	36	A B C D E	56	A B C D E	76	A B C D E	96	A B C D E
17	A B C D E	37	A B C D E	57	A B C D E	77	A B C D E	97	A B C D E
18	A B C D E	38	A B C D E	58	A B C D E	78	A B C D E	98	A B C D E
19	A B C D E	39	A B C D E	59	A B C D E	79	A B C D E	99	A B C D E
20	A B C D E	40	A B C D E	60	A B C D E	80	A B C D E	100	A B C D E

S'il-vous-plait, veuillez inscrire le numéro (à droite ci-dessous) de votre région administrative sur la feuille de réponse annexée et à l'endroit indiqué.

SELON LA REGION ADMINISTRATIVE DU REpondant:

01A: Gaspésie-Iles-de-la Madeleine	inscrivez 01
01B: Bas Saint-Laurent	inscrivez 02
02: Saguenay-Lac-Saint-Jean	inscrivez 03
03A: Québec	inscrivez 04
03B: Chaudière-Appalaches	inscrivez 05
04: Mauricie-Bois-Francs	inscrivez 06
05: Estrie	inscrivez 07
06A: Montréal	inscrivez 08
06B: Laurentides	inscrivez 09
06C: Montérégie	inscrivez 10
06D: Lanaudière	inscrivez 11
06E: Laval	inscrivez 12
07: Outaouais	inscrivez 13
08: Abitibi-Témiscamingue	inscrivez 14
09: Côte-Nord	inscrivez 15
10: Nord-du-Québec	inscrivez 16

INFORMATIONS GENERALES

VOTRE FONCTION ACTUELLE: _____

NOMBRE D'ANNEES QUE VOUS OCCUPEZ VOTRE FONCTION ACTUELLE: _____

VOTRE SCOLARITE: _____

LA TAILLE DE L'ECOLE OU VOUS TRAVAILLEZ: _____ *élèves.*

AGE DU DIRECTEUR (TRICE) D'ECOLE:

25- 35 ANS

35-45 ANS

45-55 ANS

55 ET +

SEXE DU DIRECTEUR (TRICE) D'ECOLE:

FEMININ

MASCULIN

A partir de l'échelle suivante:

- A = Utilise très souvent cette tactique.**
- B = Utilise fréquemment cette tactique.**
- C = Utilise occasionnellement cette tactique.**
- D = Utilise rarement cette tactique.**
- E = N'utilise jamais cette tactique.**

*veuillez indiquer, sur la feuille réponse annexée, pour **CHAQUE ENONCE**, la lettre (A,B,C,D ou E) correspondant à la perception que vous avez des tactiques utilisées par votre supérieur.*

ENONCES

POUR M'INFLUENCER, MON SUPERIEUR:

- 1. Menace de me donner une évaluation de performance insatisfaisante.*
- 2. Obtient le support de ses collègues.*
- 3. Ment à propos des raisons de sa requête.*
- 4. Donne un temps limite pour faire ce qui est demandé.*
- 5. Garde le contrôle sur les ressources financières.*
- 6. Explique clairement les raisons de sa requête.*
- 7. Offre un échange de faveurs.*
- 8. Sympathise avec moi pour les problèmes supplémentaires que sa requête causent.*
- 9. Insiste sur l'importance de sa requête.*
- 10. Présente des informations pertinentes pour supporter son point de vue.*
- 11. Me louange avant de présenter sa requête.*
- 12. Dissimule ses véritables raisons.*
- 13. Menace de ralentir le travail.*
- 14. Utilise le chantage.*
- 15. Obtient le support informel d'une personne haut placée*
- 16. Utilise son charme personnel pour me placer en état de réceptivité.*
- 17. Sait être très démonstratif lorsqu'il fait sa requête.*
- 18. Menace la sécurité de ma tâche.*
- 19. Possède des informations vitales dont j'ai besoin.*
- 20. Répète les appels afin que je ne l'oublie pas.*

A partir de l'échelle suivante:

- A = Utilise très souvent cette tactique.**
- B = Utilise fréquemment cette tactique.**
- C = Utilise occasionnellement cette tactique.**
- D = Utilise rarement cette tactique.**
- E = N'utilise jamais cette tactique.**

veuillez indiquer, sur la feuille réponse annexée, pour **CHAQUE ENONCE**, la lettre (A,B,C,D ou E) correspondant à la perception que vous avez des tactiques utilisées par votre supérieur.

E N O N C E S

POUR M'INFLUENCER, MON SUPERIEUR:

21. Ecrit un plan détaillé pour justifier ses idées.
22. Offre de faire un sacrifice personnel.
23. Exprime verbalement sa colère.
24. Justifie légitimement sa requête.
25. Rassemble assez d'informations pour être appuyé.
26. Présente une requête directe.
27. Menace d'aller plus haut dans la hiérarchie.
28. Me dit la façon dont le travail doit être fait.
29. Possède une compétence indispensable pour l'organisation.
30. Obtient le support de ses subordonnés.
31. Prépare le terrain pour arriver à ses fins.
32. Menace d'arrêter de collaborer .
33. Fait appel à un niveau supérieur de la hiérarchie.
34. A accès à toutes les nouvelles techniques.
35. Evoque des faveurs passées.
36. Retient certaines informations pertinentes.
37. Argumente constamment.
38. M'amène à me sentir important avant de présenter sa requête.
39. Négocie quelque chose d'agréable pour les deux parties.
40. Démontre sa compétence avant de faire sa requête.
41. Prétend ne pas comprendre ce qui lui est demandé afin que je le fasse pour lui.

A partir de l'échelle suivante:

- A = Utilise très souvent cette tactique.**
- B = Utilise fréquemment cette tactique.**
- C = Utilise occasionnellement cette tactique.**
- D = Utilise rarement cette tactique.**
- E = N'utilise jamais cette tactique.**

*veuillez indiquer, sur la feuille réponse annexée, pour **CHAQUE ENONCE**, la lettre (A,B,C,D ou E) correspondant à la perception que vous avez des tactiques utilisées par votre supérieur.*

ENONCES

POUR M'INFLUENCER, MON SUPERIEUR:

- 42. M'invite à une conférence formelle lors de laquelle la requête sera présentée.**
- 43. Contrôle les sanctions.**
- 44. Ordonne que je fasse ce qui est demandé.**
- 45. Utilise une logique très convaincante.**
- 46. Mise sur son habileté technique pour obtenir mon approbation.**
- 47. Contrôle les récompenses.**
- 48. Manipule l'information; i.e. l'interprète à son avantage .**
- 49. Gonfle l'importance de sa requête.**
- 50. Offre un compromis sur le résultat.**

MERCI !

UTILISEZ UN CRAYON HB SEULEMENT
SI VOUS CHANGEZ D'IDÉE, EFFACEZ BIEN LA MARQUE
DÉJÀ INSCRITE AVANT D'EN FAIRE UNE AUTRE.

EXEMPLE:
SI VOTRE RÉPONSE EST "C"

RÉPONSES

1	21	41	61	81
2	22	42	62	82
3	23	43	63	83
4	24	44	64	84
5	25	45	65	85
6	26	46	66	86
7	27	47	67	87
8	28	48	68	88
9	29	49	69	89
10	30	50	70	90
11	31	51	71	91
12	32	52	72	92
13	33	53	73	93
14	34	54	74	94
15	35	55	75	95
16	36	56	76	96
17	37	57	77	97
18	38	58	78	98
19	39	59	79	99
20	40	60	80	100

ANNEXE 2

Lettre de l'Association des Cadres Scolaires du Québec



Sainte-Foy, le 23 octobre 1990

**AUX MEMBRES DE LA COMMISSION
PROFESSIONNELLE DES ADJOINTS
ADMINISTRATIFS D'ÉTABLISSEMENT**

Objet: Dix minutes pour savoir comment nos patrons nous dirigent

Bonjour,

Votre conseil de commission professionnelle n'a pas hésité longtemps avant d'accepter, à l'invitation du vice-président aux relations du travail, M. Julien Pellerin, de collaborer à l'étude de Mme Monique Bégin visant à identifier, grâce à vous, les stratégies et tactiques utilisées par les directeurs d'école secondaire pour nous diriger.

Cette étude permettra de cerner la façon dont notre patron exerce son pouvoir. À partir de là, un perfectionnement nous sera donné à l'occasion du colloque annuel de l'A.C.S.Q., en mai prochain. Celui-ci visera à nous aider à adopter le meilleur comportement pour répondre au style de notre supérieur.

Tout ce dont vous avez besoin pour nous aider à vous aider:

- . au plus dix minutes de votre précieux temps
- . un crayon HB pour remplir la feuille-réponse ci-attachée que nous vous prions de nous faire parvenir dans l'enveloppe ci-jointe d'ici le 5 novembre.

Merci de votre bonne collaboration.

PIERRE GRIMARD, président
C.p. des adjoints administratifs
d'établissement

p.j.

ANNEXE 3

Lettre aux adjoints administratifs

Le 22 octobre 1990

Cher(e) adjoint(e) administratif(ve),

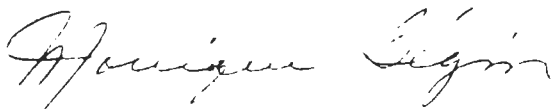
Je suis étudiante à la maîtrise en Éducation (administration scolaire) à l'Université du Québec à Trois-Rivières et poursuis présentement une recherche qui a pour but d'identifier les stratégies et tactiques de pouvoir les plus utilisées par les directeurs d'école secondaire ou de centre de la province de Québec.

Ce questionnaire est distribué aux 137 membres de votre commission professionnelle.

Afin de mener à terme cette recherche, votre collaboration est indispensable. Auriez-vous, s'il vous plaît, l'obligeance de répondre individuellement à toutes les questions afin d'assurer au travail, la plus grande validité possible et d'en faciliter l'analyse scientifique. D'ailleurs, cet exercice ne vous prendra qu'une dizaine de minutes comme l'ont constaté certains de vos confrères qui ont participé à la validation du questionnaire lors du pré-test.

Soyez assuré(e) de la confidentialité du traitement des données. Celles-ci serviront à la rédaction d'un mémoire de maîtrise.

Espérant que vous donnerez suite à ce questionnaire dans les plus brefs délais, je tiens à vous remercier d'avance pour votre coopération et, veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.



MONIQUE BÉGIN

N.B. Veuillez retourner, pour le 5 novembre 1990, le questionnaire complété en utilisant l'enveloppe de retour préadressée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABBOT, M. et CARACHEO, F.

1988 Handbook of Research of Educationnal Administration,
New-York: Longman.

ALLEN, R.W. et al

1979 "Organizational Politics: Tactics and
Characteristics", California Management Review (22).

ALLEN, R.W., et PORTER, L.W.

1983 Organizational Influence Processes, Glenview, Il.:
Scott Foresman.

ASTLEY, W.G., SACHDEVA, P.S.

1984 Structural Sources of intraorganizational power: A
theoretical synthesis. Academy of Management Review
9,1, 104-113.

BACHARACH, S.B. et LAWLER, E.J.

1982 Power and Politics in Organisations, San Francisco:
Jossey-Bass Inc.

BENDIX, R.

1960 Max Weber: An Intelluctual Portrait, New-York:
Doubleday Anchor Books.

BENNIS, W., NANUS, B.

1985 Diriger, Paris: InterEditions

BIERSTEDT, R.M.

1950 "An Analysis of Social Power", American Sociological Review, vol. 15, December.

BEYER, J.M.

1982 *Power dependencies and the distribution of influence in universities in S.B. Bacharach (Ed). Research in the sociology of organizations. Greenwich, CT: JAI Press.*

BRION, J.M.

1989 Organizational Leadership of Human Resources,
Londres: Jai Press Inc.

CAMPBELL R.F. et al

1975 The Organization and Control of American Schools.
Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.

COHEN, A.R.

- 1959 *Situational Studies, Self Esteem, and Threat Oriented Reactions to Power. In D. Cartwright (Ed.) Studies in Social Power, pp. 35-52, Michigan: University of Michigan Press.*

COHEN, A.R. et al

- 1980 *Effective Behavior in Organizations, Illinois: Richard D. Irwin Inc.*

COHEN, W.A.

- 1990 *The Art of the Leader, New-Jersey: Prentice Hall.*

COLLERETTE, P., DELISLE, G.

- 1982 *Le changement planifié: une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels, Montréal: Editions Agence d'Arc.*

CRIBBIN, J.J.

- 1986 *Le leadership, Québec: Les éditions de l'Homme.*

CRONBACH, L.J.

- 1970 *Essentials of Psychological Testing, New-York: Harper & Row, Publishers, Incorporated.*

CROZIER, M.

1964 The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.

CUMMING, P.C.

1981 The Power Handbook, Boston: CBI Publishing Company Inc.

DAHL, R.A.

1957 The Concept of Power. Behavioral Science, 2, 201-215.

DECKER, S.R.

1989 "The Relationship Among Principal Power Tactic Usage, leadership style and school climate in selected Iowa Elementary Schools", Dissertation Information Service: University Microfilm International.

ETZIONI, A.

1961 A Comparative Analysis of Complex Organizations, New-York: Free Press.

FALBO, T.

1977 "Multidimensional Scaling of Power Strategies". Journal of Personality and Social Psychology, 35.

FAUVET, J.-C., STEFANI, X.

1983 La socio-dynamique: un art de gouverner, Paris: les éditions d'organisation.

FORTIN, F. et al

1988 Introduction à la recherche, Québec: Décarie, éditeur inc.

FRENCH, J.R.P., et RAVEN, B.

1959 "The Bases of Social Power", Studies in Social Power: 150-167.

FUNKHOUSER, R.G.

1989 Le pouvoir de persuasion, New-York: éditions du Seuil.

GALBRAITH, J.R.

1985 Anatomie du pouvoir, Paris: Editions du Seuil.

GETZELS, J., GUBA, E.

1957 "Social Behavior and the Administrative Process", School Review, 65.

GILMAN, G.

- 1962 "An Inquiry into the Nature and Use of Authority",
Organization Theory and Industrial Practice, New-
York: Wiley.

GOODCHILD, J.D., QUADRADO, C. & RAVEN, B.H.

- 1975 Getting one's way. Paper presented at the meeting of
the Western Psychological Association, Sacramento,
California, April.

GUITOUNI, M.

- 1990 "Le pouvoir dans l'entreprise: quelques définitions",
Avenir, Vol. 4, No 1, 9-10.

HACHETTE

- 1980 Dictionnaire Hachette, Paris: Hachette

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H., NATEMEYER, W.E.

- 1979 Situational leadership perception and the impact of
power, Ca: Center for Leadership Studies.

HININGS, C.R. et al

- 1974 Structural conditions of intraorganizational power.
Administrative Science Quaterly, 16.

KANTER, R.M.

1977 Men and Women of the Corporation. New-York: Basic Book Inc.

KANTER, R.M.

1979 Power Failure in Management Circuits. Harvard Business Review, Jul-Aug.

KAPLAN, R.E.

1984 "Trade Routes: The Manager's Network of Relationships", Organizational Dynamics, 12 (4).

KEYS, B., CASE, T.

1990 "How to Become an Influential Manager", Academy of Management Executive, Vol. 4 No. 4, 38-51.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M. et WILKINSON, I.

1980 "Intraorganisational Influence Tactics: Explorations in Getting one's Way", Administrative Science Quarterly, Vol. 65, No 4, 440-452.

KELADA, J.

1990 Pour une qualité totale, Québec: Quafec.

KORDA, M.

1989 Power, Paris: Businessman/First.

LABRECQUE, C.

1990 "Possédez-vous les qualités pour aspirer au pouvoir?",
 Avenir, Vol. 4, No 1, 16-19.

LASSWELL, H.D., KAPLAN, A.

1969 Power and Society, New Haven: Yale University Press.

LAURIN, P.

1989 LE POUVOIR DES ADMINISTRATEURS SCOLAIRES AU QUEBEC:
 LA REALITE, Québec: Association des cadres scolaires
 du Québec.

LEGENDRE, R.

1988 Dictionnaire actuel de l'éducation, Paris-Montréal:
 Les éditions françaises inc.

LEGER & LEGER

1990 "Le pouvoir, c'est savoir!", Avenir, Vol. 4, No 1, 20-
 22.

LIVIAN, Y.-F.

1987 Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations, Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

MACCIO, C.

1980 Autorité, pouvoir, responsabilité: du conflit à l'affrontement, la prise de décision, Paris: Éditions du Cerf.

MIALARET, G., PHAM, D.

1967 Statistique à l'usage des éducateurs, Paris: Presses Universitaires de France.

MINTZBERG, H.

1986 Le pouvoir dans les organisations, Paris: les éditions d'Organisation.

MORGAN, G.

1989 Images de l'Organisation, Québec: Eska.

MORIN, P.

1985 Le management et le pouvoir. Paris: Les Éditions d'Organisation.

MOWDAY, R.T.

- 1978 "The Exercice of Upward Influence in Organizations",
Administrative Science Quartely, Vol. 23, 137-155.

MOWDAY, R.T.

- 1979 "Leader Characteristics, Self-Confidence and Methods
of Upward Influence in Organizational Decision-
Making", Academy of Management Journal, Vol.22,
709-725.

NORTHCRAFT, G.B., NEALE, M.A.

- 1990 Organisational Behavior, Florida: The Dryden Press.

OUCHI, W.

- 1982 Théorie Z: faire face au défi japonais, Paris:
InterEditions.

OUIMET, G.

- 1990 "Le pouvoir dans l'organisation: par-delà les
méandres théoriques et conceptuels", Avenir, Vol. 4,
No 1, 11-15

PAQUETTE, C.

- 1985 Intervenir avec cohérence, Montréal: Québec/Amérique.

PERREAULT, W., MILES, R.

- 1978 "Influence Strategy Mixes in Complex Organizations",
Behavioral Science, Vol 23, 86-98.

PFEFFER, J.

- 1981 Power in organizations. Marshfield, Mass.: Pitman
Publishing.

PIERCE, J.L., DUNHAM, R.B.

- 1989 Manaqement, Illinois: Scott, Foreman and Company.

PORTER, A.W.S.

- 1986 "School Climate and Teacher's Perceptions of
Principal's Uses of Power Strategies", Dissertation
Information Service: University Microfilm
International.

PORTER, L., ALLEN, R. et ANGLE, H.

- 1981 "The Politics of Upward Influence in Organizations",
Rechearch in Organisational Behavior, Vol. 3, 109-149.

QUICK, T.

- 1988 Power, Influence, & Your Effectiveness in Human
Resources, U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company
Inc.

RAVEN, B.H.

- 1974 *A Comparative Analysis of Power Preference in J.T. Tedeschi (Ed.) Perspectives on social power. Chicago: Aldine.*

ROUSSEAU, R.

- 1968 *Statistique appliquée à l'Education et à la Psychologie, Québec: Presses de l'Université Laval.*

SALANCIK, G.R., PFEFFER, J.

- 1974 *The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. Administrative Science Quarterly, 19.*

SCHEIN, V.E.

- 1977 *"Individual Power and Political Behavior in Organizations: An inadequately Explored Reality". Academy of Management Review (2).*

SCHEIN, V., GREINER, L.E.

- 1988 *Power and Organization Development, U.S.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*

SCHILIT, W., LOCKE, E.

- 1982 "A Study of Upward Influence in Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol 27, 304-316.

TAGLIERE, D.A.

- 1973 People, Power, and Organization, New-York: AMACOM

THIBAUD, Y.

- 1981 Pratique de la gestion industrielle, Paris: Chotard et associés.

TJOSVOLD, D.

- 1984 "The Dynamics of Positive Power", Training and Development Journal, June 1984.

VINCENT, C.

- 1988 Developpez votre pouvoir par l'analyse transactionnelle, Paris: Les Editions d'Organisation.

WATERMAN, R.

- 1983 Le prix de l'Excellence, Paris: InterEditions.

WIGGINGTON, E.

- 1986 "The Question of Power", National Elementary Principal, may 1986: pp. 30-32.

WRONG, D.

1979 Power: Its Forms and Use, New-York: Harper & Row.

YUKL, G.A.

1981 Leadership in Organizations, (1981) New-Jersey:
Prentice-Hall.

YUKL, G.A.

1989 Leadership in Organizations, New-Jersey: Prentice-
Hall.